

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**AUTOEVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROYECTO  
“FORTALECIMIENTO DEL OBSERVATORIO DE TURISMO  
SOSTENIBLE DEL CARIBE COSTARRICENSE –OBTURCARIBE-  
” DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA - SEDE DEL CARIBE,  
PERIODO 2016-2018**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración  
de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en  
Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo para optar al  
grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas  
y Proyectos de Desarrollo

**BLADIMIRO ARGUETA CORELLA**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

## **Dedicatoria**

A mi familia, en especial a mi esposa, mi hijo e hija por ser  
el motor de mi vida.

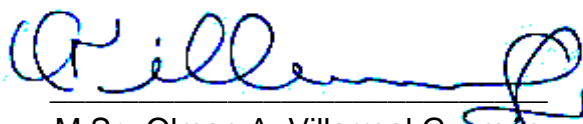
## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a Dios por ser mi fuerza espiritual.

Agradecimientos especiales a la Magister Maritza Rojas Poveda, a la Ing.  
Ivonne Lepe Jorquera y al M.Sc. Michael Moya Calderón, comité asesor que  
me acompañó durante este proceso de formación.

Gracias a cada persona docente y administrativa del posgrado en Evaluación  
de Programas y Proyectos de Desarrollo y amigos/as quienes fueron parte de  
este logro.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo".



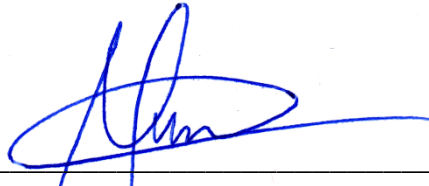
M.Sc. Olman A. Villarreal Guzman

**Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado**



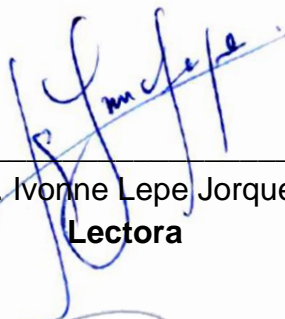
Mag. Maritza Rojas Poveda

**Profesora Guía**




M.Sc. Michael Moya Calderón

**Lector**



MBA. Ivonne Lepe Jorquera

**Lectora**



M.Sc. Agustín Gómez Meléndez

**Representante del Director del Programa de Posgrado**



Bladimiro Argueta Corella

**Sustentante**

## Contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	ii
Hoja de aprobación.....	iii
Contenido.....	iv
Resumen.....	vii
Lista de tablas.....	viii
Lista de figuras.....	ix
Lista de acrónimos .....	x
Licencia de Publicación .....	xi
1     Introducción:.....	1
2     Teoría de la Intervención.....	2
2.1    Antecedentes históricos del proyecto .....	3
2.2    Objetivo General.....	6
2.3    Objetivos específicos .....	7
2.4    Ubicación Institucional y contexto organizacional .....	7
2.5    Población meta del proyecto .....	10
3     Antecedentes del objeto por evaluar o evaluado .....	10
4     Justificación de la evaluación .....	15
5     Condiciones que favorecen o limitan la evaluación .....	17
6     Teorías que sustentan el programa.....	18
6.1    Concepción de Observatorio .....	18
6.2    Turismo .....	22
6.3    Árbol de Problemas y Objetivos.....	25
6.3.1    Análisis de Problemas .....	25
6.3.2    Análisis de Objetivos.....	27
6.4    Cuadro de Resultados.....	28
6.5    Predeterminación del Problema –PDP- .....	30
6.6    Mapeo de Actores .....	33
7     Diseño evaluativo .....	37
7.1    Problema de evaluación.....	37
7.2    Objeto de evaluación .....	39
7.3    Objetivos de la evaluación .....	39
7.4    Interrogantes de la evaluación .....	40
7.5    Sobre los Criterios.....	41

7.6	Participantes y audiencias/beneficiarios.....	41
	<i>Fuente: elaboración propia basado en datos del ObturCaribe, 2018.....</i>	<i>41</i>
7.7	Modelo de evaluación.....	42
7.7.1	Enfoque de evaluación.....	42
7.7.2	Tipo de evaluación.....	46
7.8	Aspectos metodológicos.....	46
7.8.1	Acerca de los actores, técnicas o instrumentos de recolección de datos ...	47
7.9	Operacionalización de la evaluación.....	50
7.10	Delimitación temporal-Cronograma.....	51
7.11	Evaluabilidad.....	51
7.11.1	Acceso a la información.....	55
7.12	Recursos y fuentes de financiamiento.....	55
7.13	Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo (control de la rigurosidad de la evaluación).....	55
8	Resultados de la evaluación.....	56
8.1	Análisis de la Pertinencia.....	56
8.1.1	Pertinencia de las estrategias del ObturCaribe con relación a las necesidades de la actividad turística en Limón y valoración de las necesidades para su implementación.....	57
8.1.2	Forma en que fueron tomados en cuenta los actores en la construcción del proyecto.....	65
8.1.3	Pertinencia de la incorporación de políticas nacionales de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón.....	70
8.2	Análisis de la Eficacia.....	74
8.2.1	Medida en que se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe.....	75
8.3	Análisis de la Eficiencia.....	98
8.3.1	¿En qué medida en que los recursos financieros otorgados al ObturCaribe son suficientes para la obtención de los resultados del proyecto?.....	98
8.3.2	¿En qué medida el recurso humano con el que cuenta el ObturCaribe permite el desempeño de la estrategia propuesta?.....	105
8.3.3	¿En qué medida los recursos materiales contribuyen al desarrollo del proyecto?.....	108
9	Conclusiones.....	110
9.1	En relación con la pertinencia.....	110
9.2	En relación con la eficacia.....	112
9.3	Con relación a la eficiencia.....	115
10	Recomendaciones.....	117

11	Lecciones aprendidas.....	120
12	Referencias .....	121
13	Anexos .....	123
13.1	Anexo 1: Agenda Temática.....	123
13.2	Anexo 2: Matriz de análisis respuestas de colaboradores (Parte 1) .....	126
13.3	Anexo 3: Preguntas cuestionario en línea para actores .....	129
13.4	Anexo 4: Protocolo de evaluabilidad .....	131
13.5	Anexo 5. Reporte histórico presupuestario (Solicitado – Asignado) .....	138

## Resumen

El proyecto Fortalecimiento del Observatorio de Turismo del Caribe de Costa Rica (2016-2018), se desarrolla con el fin de recopilar, sistematizar, actualizar, producir y mantener vigente información sobre la actividad turística y temas relacionados directa e indirectamente en la Provincia de Limón. Nace como una iniciativa –en la Universidad de Costa Rica, Sede del Caribe- para articular acciones relacionadas con la actividad turística en la Región Caribe, de forma tal que contribuyese con la generación y acceso a la información de dicha temática, articular actores y acciones, coadyuvar en la formulación de políticas públicas o bien simplemente que esa información se tome en función de la toma de decisiones referidas a la actividad turística en la provincia de Limón.

De esta manera se plantea realizar una evaluación de procesos del proyecto *Fortalecimiento del Observatorio de turismo sostenible del caribe costarricense*, y su incidencia en la generación de información de la actividad turística en la provincia de Limón durante el periodo 2016-2018. De acuerdo con los aspectos metodológicos es una *evaluación interna* (autoevaluación) pues la persona evaluadora es parte del proyecto; según el momento de la evaluación se determina que es *durante/intermedia* ya que se trabajó en el periodo de ejecución de este y según su funcionalidad es de tipo *formativa* pues los resultados serían insumos para el mejoramiento del proyecto. Participaron un total de 50 actores vinculados al ObturCaribe (40 actores públicos/privados y colaboradores directos del proyecto). Se realizaron encuestas en línea, entrevistas semiestructuradas (individuales y grupales) y observación participante durante el proceso. La evaluación se basó en el análisis de los criterios de *pertinencia, eficacia y eficiencia*.

Se concluye que la estrategia y metodología utilizada por el ObturCaribe, fue pertinente para el alcance de los objetivos o solución del problema detectado por el proyecto. Se constata la valoración de su contexto para la implementación de la estrategia. Se evidencia que el proyecto fue eficaz para la obtención de resultados, a pesar de las circunstancias de limitación de presupuesto y jornada del personal colaborador, se logran constatar evidencias significativas (artículos, escritos, actividades, documentos, mapas, indicadores, entre otros). Los hallazgos muestran que es necesario reforzar la comunicación con los actores vinculados, de manera que se logren generar resultados importantes de esta vinculación. Finalmente, se determina que el proyecto fue eficiente en relación con los recursos financieros otorgados durante su ejecución.

## Lista de tablas

Tabla 1: Descripción de los atributos de la matriz para identificación de temas de medición.....	11
Tabla 2: Composición de los grupos para diagnóstico inicial.....	12
Tabla 3: Cuadro de resultados ObturCaribe .....	29
Tabla 4: Mapeo de actores/ relaciones e intereses .....	33
Tabla 5: Mapeo relacional de actores ObturCaribe .....	36
Tabla 6: Diseño para la autoevaluación del ObturCaribe.....	37
Tabla 7: Interrogantes de evaluación .....	40
Tabla 8: Participantes/actores de la autoevaluación.....	41
Tabla 9: Uso del modelo CIPP en la evaluación formativa .....	44
Tabla 10: Ilustración de los métodos de uso potencial en las evaluaciones de la CIPP y sus posibles cruces .....	45
Tabla 11: Tipo de evaluación .....	46
Tabla 12: Acercamiento metodológico de la evaluación .....	47
Tabla 14: Operacionalización de Interrogantes .....	50
Tabla 15: Cronograma de Trabajo.....	51
Tabla 16: Preguntas clave acerca de la evaluabilidad .....	52
Tabla 17: Ponderación protocolo de evaluabilidad aplicado al ObturCaribe .....	53
Tabla 18: Costos de la evaluación.....	55
Tabla 19: Evidencia de Indicadores para el análisis de la Pertinencia .....	58
Tabla 20: Tipos de actividades planteadas para el alcance de objetivos ObturCaribe.....	59
Tabla 21: Resumen de las opiniones de colaboradores y actores respecto a indicadores de eficiencia .....	90
Tabla 22: Conocimiento de actividades o productos de parte de actores participantes .....	93
Tabla 23: Asignación de Horas estudiante y asistente 2016-2018.....	104
Tabla 24: Resumen de personal investigador con carga académica 2016-2018 .....	105
Tabla 25: Evaluación - Informe Final De Investigación 2018 .....	114



## **Lista de figuras**

Figura 1: Proceso de maduración del ObturCaribe.....	3
Figura 2: Mapa conceptual, Observatorio temático.....	21
Figura 3: Árbol de problemas ObturCaribe .....	25
Figura 4: Árbol de Objetivos ObturCaribe .....	27
Figura 5: Predeterminación del Problema (PDP) –ObturCaribe-.....	31
Figura 6: Mapeo de actores según posición respecto al proyecto .....	34
Figura 7: Productos académicos del ObturCaribe periodo 2016-2018.....	88
Figura 8: Vista de la página principal de la página web del Observatorio .....	99
Figura 9: Comparación presupuesto solicitado, asignado y total ejecutado.....	103
Figura 10: Comparación presupuesto solicitado, asignado y ejecutado final .....	104
Figura 11: Equipos y materiales del ObturCaribe .....	109

## Lista de acrónimos

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
UCR	Universidad de Costa Rica
SIPPRES	Sistema Institucional Plan Presupuesto -UCR
JAPDEVA	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica
PLCP	Proyecto Limón Ciudad Puerto
INBIO	Instituto Nacional de Biodiversidad
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
ACOPROT	Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
MEIC	Ministerio de Economía y Comercio
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
CUNLIMÓN	Colegio Universitario de Limón
PIB	Producto Interno Bruto
UPT	Unidad de Planeamiento Turístico
INCOP	Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico
FCCA	Florida Caribbean Cruise Association
ACLAC	Área de Conservación La Amistad Caribe
ACTO	Área de Conservación Tortuguero
PDP	Predeterminación del programa
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación



**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Bladimiro Argueta Corella, con cédula de identidad 1-1163-0389, en mi condición de autor del TFG titulado Autoevaluación de procesos del proyecto "Fortalecimiento del Observatorio de turismo sostenible del Caribe costarricense -ObturCaribe-" de la Universidad de Costa Rica -Sede del Caribe, periodo 2016-2018

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI ☒ NO \* ☐

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:**

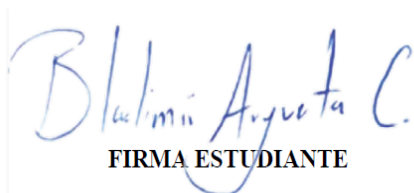
Nombre Completo: Bladimiro Antonio Argueta Corella

Número de Carné: A60497 Número de cédula: 1-1163-0389

Correo Electrónico: BLADIMIRO.ARGUETACORELLA@UCR.AC.CR

Fecha: 27/10/2020 Número de teléfono: 8345-0259

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Mag. Maritza Rojas Poveda

  
FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## 1. Introducción:

La evaluación del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio de Turismo del Caribe –ObturCaribe- de Costa Rica (2016-2018)”, nace la necesidad de valorar la implementación de los procesos y productos del ObturCaribe en la generación de información y su incidencia para la toma de decisiones en relación con la actividad turística en la provincia de Limón. El ObturCaribe nace como una iniciativa –en la Universidad de Costa Rica, Sede del Caribe- para articular acciones relacionadas con la actividad turística en la Región Caribe, de forma tal que contribuyese con la generación y acceso a la información de dicha temática, articular actores y acciones, coadyuvar en la formulación de políticas públicas o bien simplemente que esa información se tome en función de la toma de decisiones referidas a la actividad turística en la provincia de Limón

Se ha determinado como una evaluación interna –autoevaluación-, que de acuerdo con Mideplán (2017), este tipo de evaluación es realizada “por un agente de la misma institución que ejecuta la intervención o los agentes a cargo de la intervención (autoevaluación)” (p. 41).

Se eligió esta forma de evaluación debido a varios motivos: en primera instancia existió el interés de aplicar este proceso a un proyecto que tiene gran relevancia a nivel regional (provincia de Limón) e institucional (Universidad de Costa Rica, Sede del Caribe), de manera que el proceso y sus resultados enriquezcan el trabajo que se está realizando o bien ofreciera observaciones de mejoras para su aplicación en proyectos posteriores. Por otro lado, la selección de un agente interno, para desarrollar esta evaluación, residió en la necesidad de realizar el trabajo de una manera rápida y a bajo costo, además de aprovechar el conocimiento y experiencia del entorno, garantizando un buen curso del proceso evaluativo. El valor de la autoevaluación, más allá de presentarse como una limitante debido a posibles sesgos de información o resultados, se torna como una fortaleza en relación con el conocimiento y acercamiento con el proyecto, que lejos de pasar por alto o no prestar atención a las evidencias, se aprovecha la experiencia y las oportunidades de mejoras.

Se propone una evaluación durante/intermedia ya que se trabajó sobre el proceso del proyecto ObturCaribe. Además, es una evaluación de procesos (para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos) y de productos (resultados obtenidos de los procesos). Esta evaluación es de carácter formativo, pues su finalidad es identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, en el diseño teórico metodológico y en el proceso de ejecución del ObturCaribe y se espera que los resultados funcionen como insumos para el mejoramiento del proyecto y futuras propuestas.

Finalmente, se analiza la pertinencia, entendiendo la manera en que las estrategias y/o metodología utilizada por el ObturCaribe es la adecuada o ha sido la adecuada para el alcance de los objetivos o para la solución del problema detectado por el proyecto. Se evalúa la eficacia, entendida como la capacidad que ha tenido el proyecto hasta el momento para el alcance de los objetivos o al menos para demostrar avance de estos, y se determina su eficiencia, en relación con la capacidad que tiene el proyecto para cumplir y ejecutar adecuadamente los recursos con los cuales cuenta.

## **2. Teoría de la Intervención: Proyecto Fortalecimiento del Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe –ObturCaribe-**

La teoría de la intervención permite conocer el contexto del objeto a evaluar, de esta manera se “proporciona la descripción de los elementos que la conforman, su contexto y los factores externos que inciden en ella” (Mideplan, 2017). Por lo anterior, este apartado describe las generalidades del ObturCaribe, antecedentes, objetivos, estructura institucional y población meta de acuerdo con el planteamiento del proyecto<sup>1</sup>, de manera que permita entender la lógica del proyecto y la necesidad de evaluación.

El proyecto Fortalecimiento del Observatorio de Turismo del Caribe de Costa Rica (2016-2018), se desarrolla con el fin de recopilar, sistematizar, actualizar, producir y mantener vigente información sobre la actividad turística y temas relacionados directa e indirectamente en la Provincia de Limón, de tal manera

---

<sup>1</sup> Información obtenida de los reportes de formulación del proyecto 2010-2012, 2013-2015, 2016-2017.

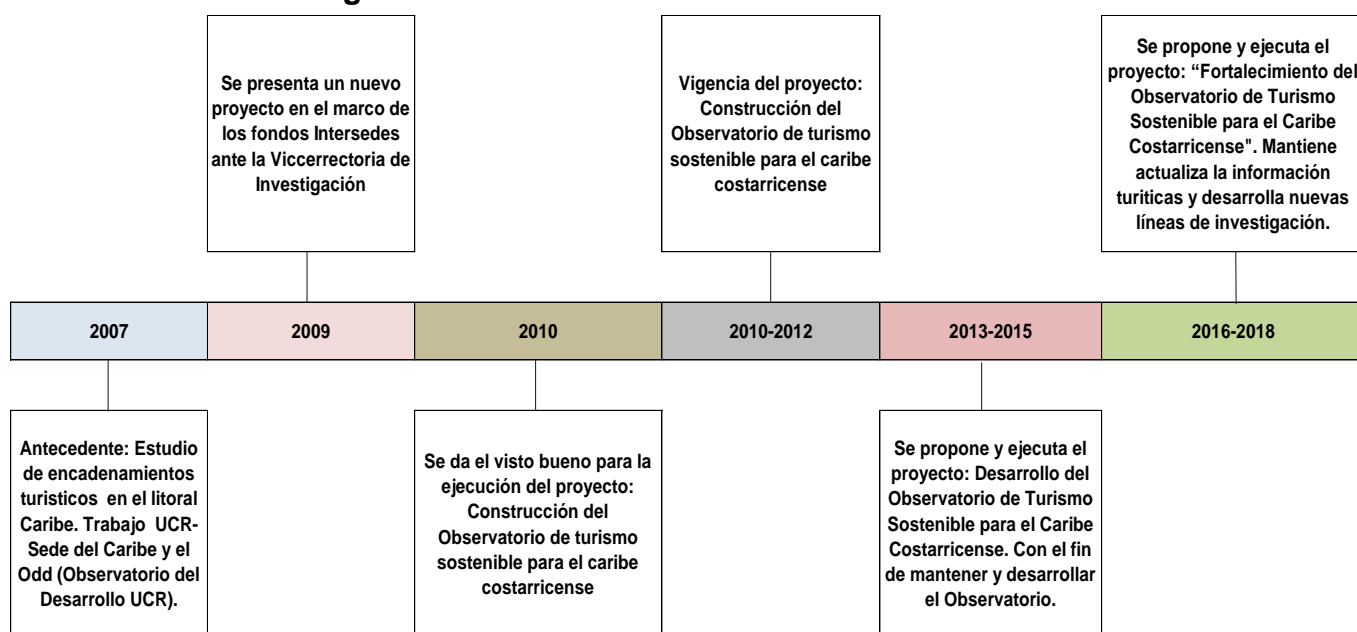
que contribuya y propicie información adecuada para la toma de decisiones de diferentes actores públicos y privados.

De acuerdo con su propuesta de investigación, se desarrolla a partir de un trabajo interinstitucional, cuyo interés deviene en su objetivo general de recopilar y generar insumos en el tema de turismo en la región Caribe que permita el acceso a información y con esta conocer la dinámica del turismo en la zona, por medio del uso de metodologías, tanto cuantitativas como cualitativas, que generen información consensuada con los principales actores involucrados. Actualmente se gestiona por medio de una coordinación general, colaboradores de diversas áreas como psicología, sociología, administración, finanzas, estadística, entre otras áreas, y el apoyo de estudiantes de años avanzados de la Sede del Caribe.

## 2.1 Antecedentes históricos del proyecto

A continuación, se presenta una línea de tiempo (figura 1) que permite observar el proceso de maduración del ObturCaribe, el cual inicia desde el año 2007 con el trabajo conjunto entre la Sede del Caribe y el Observatorio del Desarrollo (OdD) ambas Unidades de la Universidad de Costa Rica, hasta el año 2016 cuando se propone el proyecto de Fortalecimiento.

**Figura 1: Proceso de maduración del ObturCaribe**



*Fuente: elaboración propia basado en información ObturCaribe, 2018.*

Como se pudo observar, el fortalecimiento del Observatorio de Turismo del Caribe costarricense es el proceso de un trabajo de maduración del trabajo conjunto entre la Sede Regional del Caribe (SRC) y el Observatorio del Desarrollo (OdD) de la Universidad de Costa Rica. El origen de la intervención de ambas unidades académicas se remonta a la participación por fondos concursales propuesto por la Vicerrectoría de Investigación en el marco de *Fondos Intersedes*, orientado a promover la articulación entre las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica (UCR) en el año 2007, así como las diversas unidades académicas de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Inicialmente la intervención de la Sede de Limón –ahora Sede del Caribe- y el Observatorio del Desarrollo –OdD- se enfocó en realizar un estudio de encadenamiento de la actividad turística en cantones del litoral Caribe (Cahuita, Puerto Viejo, Manzanillo, Tortuguero y Limón). La propuesta tuvo como origen un estudio de encadenamiento realizado por el OdD en la Península de Nicoya, ejecutada por solicitud del Ministerio de Economía Industria y Comercio.

Los resultados obtenidos y la metodología desarrollada abrieron espacio para aprovechar los recursos de los fondos interSedes ejecutando un proyecto similar en la región Caribe en el año 2007. De esta manera, la información recopilada sobre la dinámica empresarial en los cantones considerados y los trabajos realizados con los actores privados de la región, mediante la ejecución de talleres informativos sobre los principales hallazgos, permitieron identificar una serie de necesidades e inquietudes relacionadas con la actividad turística de la región Caribe. Estas valoraciones se enfocaron en la orientación que debería tener la actividad turística en la zona, las tensiones entre turismo y ambiente, la formación del recurso humano vinculado con la actividad turística, la capacitación y una mejor capacidad gerencial de las personas propietarias y empleados de las empresas turísticas, así como aspectos propios de las organizaciones públicas en materia de infraestructura de caminos y carreteras, promoción de la actividad, regulaciones en parques y zonas protegidas, promoción de emprendimientos entre otros.

Estas inquietudes que surgieron en el marco de la presentación de resultados motivaron al equipo académico de la Sede de Limón –hoy día Sede del Caribe-

y el OdD para presentar un nuevo proyecto en el marco de los fondos Intersedes (2009) para la construcción de un Observatorio del Turismo del Caribe (ObturCaribe), mediante la implementación de la metodología de observatorios temáticos desarrolladas por el OdD. La propuesta fue presentada ante la Vicerrectoría de Investigación y dispuso su aval de ejecución en el periodo 2010-2012<sup>2</sup> con el proyecto *“Construcción del Observatorio de turismo sostenible para el caribe costarricense”*. Durante este periodo se plantea la interrogante ¿Qué es un Observatorio?; de acuerdo al planteamiento del Proyecto (SIPPRES), para el OdD (2009) es: “una instancia que abre un espacio de reflexión e interacción entre actores estratégicos, quienes trabajan intercambiando inquietudes y perspectivas con el objetivo de ejecutar iniciativas o sustentar políticas públicas hacia metas comunes en un área temática del desarrollo”.

Este proceso implicó la participación de actores estratégicos relacionados con una temática o área en particular relevante para el desarrollo de una localidad, país y región en un momento del tiempo. Y para convertirse en esta instancia – Observatorio-, era necesario un proceso de construcción, que estuviera orientado por una necesidad en específico, que generara una particularidad en el proceso, pero que tuviese como objetivo general comprender la dinámica y evolución asociadas con la temática de relevancia para el desarrollo nacional mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales y generación de aprendizaje entre los actores involucrados.

En este sentido el ObturCaribe nace como una iniciativa –en la Universidad de Costa Rica, Sede del Caribe- para articular acciones relacionadas con la actividad turística en la Región Caribe, de forma tal que contribuyese con la generación y acceso a la información de dicha temática, articular actores y acciones, coadyuvar en la formulación de políticas públicas o bien que esa información se tome para la toma de decisiones referidas a la actividad turística en la provincia de Limón.

Esta etapa de diseño y construcción planteada bajo el modelo Intersedes de la UCR y con la participación de actores claves en la provincia de Limón, buscó el

---

<sup>2</sup> Proyecto inscrito con el código 530- B0-607 denominado "Construcción De Un Observatorio De Turismo Para La Región Caribe De Costa Rica". Periodo de ejecución 2010-2012.



acompañamiento interinstitucional para la elaboración de proyectos focales de desarrollo en áreas temáticas y espacios geográficos específicos.

Posteriormente, y con base a la necesidad de darle seguimiento y fortalecer el trabajo realizado en este proyecto inicial, se presentan dos propuestas más, dando como resultado en el periodo 2013-2015 el proyecto *“Desarrollo del Observatorio de Turismo Sostenible para el Caribe Costarricense”*, el cual buscó la consolidación del Observatorio del Turismo Sostenible en la región Caribe de Costa Rica, por medio del proceso de maduración del trabajo conjunto entre la Sede Regional del Caribe (SRC), el Observatorio del Desarrollo (OdD) e instituciones y/o actores estratégicos aliados al desarrollo de información pertinente acerca de la actividad turística en la región; y finalmente, en el 2016-2018 se propone el proyecto *“Fortalecimiento del Observatorio de Turismo Sostenible para el Caribe Costarricense”* -el cual será el objeto de estudio-, se desarrolla con el fin de recopilar, sistematizar, actualizar, producir y mantener vigente la información sobre la actividad turística y temas relacionados directa e indirectamente; articular acciones relacionadas con la misma en la Región Caribe, de forma tal que contribuya con la comprensión de dicha temática, propicie la toma de decisiones de los actores políticos y técnicos basada en información fidedigna y coadyuve en la medida de lo posible, en la creación de políticas públicas.

## **2.2 Objetivo General**

El proyecto tiene como objetivo general “Fortalecer el Observatorio del Turismo del Caribe Costarricense, por medio de un trabajo articulado que permita mantener y crear nuevas alianzas estratégicas entre actores públicos y privados, en el marco de una producción sistemática de información y delimitación de líneas de investigación sobre la actividad turística en la región Caribe, así como servir de fuente, centro, referente y enlace para la discusión, promoción, articulación y análisis de los temas relacionados con la actividad turística.” (ObturCaribe, 2017, p.9).

De esta manera el ObturCaribe, busca posicionarse sobre una base de investigación y articulación interinstitucional que permita servir de fuente, centro,

referente y enlace para la discusión, promoción, articulación y análisis de los temas relacionados con la actividad turística en la provincia de Limón.

### **2.3 Objetivos específicos**

- Mantener y actualizar indicadores claves que midan la actividad turística en el Caribe costarricense
- Promover el desarrollo de trabajos académicos en el seno del ObturCaribe, con base en su agenda temática, que permitan tener incidencia en el planteamiento de políticas públicas vinculadas con la actividad turística y la formulación e inscripción de proyectos que fortalezcan la investigación, la docencia y la Acción social.
- Ofrecer recursos para propiciar que la información y el conocimiento de los temas relacionados con el Caribe de Costa Rica y su cultura llegue tanto a diversos sectores nacionales e internacionales como a la comunidad limonense en el espacio educativo, mediante un proceso de búsqueda del posicionamiento de la página web como referente valorado ampliamente.
- Dinamizar la coordinación con los aliados estratégicos (sector empresarial e instituciones).

### **2.4 Ubicación Institucional y contexto organizacional**

El ObturCaribe es un proyecto de la Universidad de Costa Rica, que se encuentra adscrito ante la Vicerrectoría de Investigación, dispuesto en la Sede del Caribe, bajo la supervisión de la Coordinación de Investigación de la Sede y coordinado a través de un grupo multidisciplinario de profesionales de la Sede quienes a su vez tiene a su cargo otros proyectos de Investigación y de Acción Social activos en la actualidad.

Respecto al contexto institucional, es importante en este caso mencionar las líneas de acción institucionales en las cuales se apoya el proyecto, y en este caso la manera en la que la Universidad de Costa Rica genera los espacios para la propuesta y ejecución de proyectos adscritos ante las diferentes Vicerrectorías e instancias competentes.

De esta manera, la **Universidad de Costa Rica** de acuerdo con su *estatuto orgánico*<sup>3</sup>, es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento. De acuerdo con el Estatuto Orgánico, goza de independencia para el desempeño de sus funciones y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para determinar su organización y gobierno propios.

Las tareas sustantivas de la UCR, se concentran en tres ejes como lo son la Docencia, la Investigación y la Acción Social. La propuesta y ejecución de proyectos se distribuyen entre la Vicerrectoría de Acción social, otros en la Vicerrectoría de Investigación y algunos en ambas áreas sustantivas.

La creación de las iniciativas (proyectos), así como su desarrollo, composición, forma de trabajo, presupuesto y apoyo administrativo, entre otros, responden a la normativa institucional de “Impulsar y desarrollar, con pertinencia y alto nivel, la docencia, la investigación y la acción social”<sup>4</sup>.

En el caso específico de los proyectos (de las áreas de investigación y acción social) han demostrado ser una figura importante en la Universidad, en la que confluyen diversas disciplinas y unidades académicas mediante las cuales la universidad logra proyectarse hacia la sociedad costarricense y cumple una labor como actor social.

La investigación como actividad sustantiva de la Universidad de Costa Rica es coordinada fundamentalmente por la **Vicerrectoría de Investigación**, la

---

<sup>3</sup> El Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, de conformidad con el artículo 84 de la Constitución Política, y los acuerdos de las Asambleas Universitarias celebradas los días 5 de junio de 1971, 23 de junio de 1972, 11 de agosto de 1972, 27 de noviembre de 1972, 29 de noviembre de 1972 y 6 de diciembre de 1972, decreta este estatuto en el mes de marzo de 1974.

<sup>4</sup> Estatuto Orgánico, UCR, TÍTULO I Principios y Propósitos de la Universidad de Costa Rica, Artículo 5, inciso f.

cual cuenta con una estructura de apoyo para realizar su promoción, desarrollo, seguimiento y evaluación. La *Vicerrectoría de Investigación*, “debe dar seguimiento a la investigación en la Universidad de Costa Rica, ya se trate de programas y proyectos o de actividades de apoyo a la investigación, e independientemente del origen de los fondos para su financiamiento”<sup>5</sup>.

El ObturCaribe se encuentra adscrito ante la Vicerrectoría de Investigación, la cual da el aval respectivo para su ejecución y desarrollo en la Sede del Caribe. La Vicerrectoría de Investigación, tal y como se menciona en el Artículo 11 del Reglamento de Investigación, promueve, apoya y busca financiamiento de actividades académicas que propicien el mejoramiento de las capacidades investigativas del personal universitario dedicado a la investigación, así como destinar fondos concursables para incentivar programas y proyectos de investigación en aquellas áreas que considere prioritarias para el desarrollo del país, guardando un sano equilibrio en el apoyo hacia todas las áreas del conocimiento.

Por lo anterior, la Universidad se proyecta a todas las regiones del país, con el propósito de lograr una transformación integral de la sociedad costarricense buscando siempre el bien común. De esta forma la **Sede del Caribe** en concordancia con el Estatuto Orgánico debe “proponer, ejecutar y servir de apoyo a programas y proyectos de investigación y acción social que contribuyan al desarrollo de la región en particular y del país en general”<sup>6</sup>, y en combinación con la **Coordinación de Investigación**, se encargan de promover, desarrollar y divulgar la investigación en la Sede del Caribe, y en este caso ofrecer el aval correspondiente para la puesta en marcha del ObturCaribe.

---

<sup>5</sup> REGLAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, artículo 10.

<sup>6</sup> Estatuto Orgánico, UCR, artículo 109

## **2.5 Población meta del proyecto**

De acuerdo con el reporte del proyecto, este se encuentra dirigido a los tomadores de decisión públicos y privados del Caribe costarricense. Empresarios Turísticos, estudiantes, docentes e investigadores en temáticas relacionadas con el turismo y situaciones afines.

De esta forma, busca abrir un espacio de interacción que les permita a diferentes actores públicos y privados concurrir en beneficio de la actividad turística en la Región Caribe. Además de ofrecer información oportuna y fidedigna para que los tomadores de decisiones actúen en concordancia con las necesidades de sostenibilidad socioeconómica, ambiental y cultural de la región del caribe costarricense.

## **3 Antecedentes del objeto por evaluar o evaluado**

En este apartado se darán a conocer los eventos significativos que antecedieron a la propuesta de investigación o proyecto hoy en evaluación, de manera tal que se logre entender la importancia del proyecto planteado y su respectiva evaluación.

De acuerdo con las primeras informaciones recopiladas sobre la dinámica de las empresas turísticas -2007- en los cantones considerados y los trabajos realizados con los actores privados de la región, mediante la ejecución de talleres informativos sobre los principales hallazgos, permitieron identificar una serie de necesidades e inquietudes relacionadas con la actividad turística de la región Caribe.

Estas valoraciones se enfocaron en la orientación que debería tener la actividad turística en la zona, las tensiones entre turismo y ambiente, la formación del recurso humano vinculado con la actividad turística, la capacitación y una mejor capacidad gerencial de las personas propietarias y empleados de las empresas turísticas, así como aspectos varios de las organizaciones públicas, por ejemplo en materia de infraestructura de caminos y carreteras, promoción de la actividad, regulaciones en parques y zonas protegidas, promoción de emprendimientos entre otros, motivaron a la presentación del proyecto del Observatorio de turismo ante la Vicerrectoría de Investigación y qué cómo ya se mencionó en los

antecedentes del proyecto, dispuso de dos proyectos previos al de Fortalecimiento del Observatorio de turismo 2016-2018.

Es importante decir que, de acuerdo con los objetivos planteados al inicio del proyecto, se propuso elaborar una Agenda Temática, esta agenda es y será la base para la creación y seguimiento de las diferentes líneas de investigación, pues como se verá más adelante fue construida con base a opiniones y criterios de muchos actores relacionados al turismo en la provincia de Limón.

La agenda temática del observatorio se construyó a partir de una consulta con actores clave de la comunidad Caribe vinculados de forma directa e indirecta con la actividad turística. La agenda temática del observatorio del turismo del Caribe es un constructo que se desarrolla en una matriz que contiene los siguientes atributos (*ver tabla 1*).

**Tabla 1: Descripción de los atributos de la matriz para identificación de temas de medición**

<b>Atributo de la matriz</b>	<b>Propósito metodológico</b>
<b>Dimensiones de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son las grandes áreas que se identificaron y constituyen la base de la agenda temática del OBTUR del Caribe.</li> </ul>
<b>Áreas temáticas de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar las desagregaciones y definiciones conceptuales que explican las dimensiones de interés. Las temáticas de interés delimitan conceptual y operativamente las dimensiones.</li> </ul>
<b>Temas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desagregar cada área temática en áreas de medición que orienten la construcción del sistema de información y sus indicadores.</li> <li>Definir operativamente un área de medición asociada con un área temática específica.</li> </ul>
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desagregar cada tema de medición, a fin de delimitarlo y precisar los alcances de la futura construcción del sistema de información y sus indicadores</li> </ul>

*Fuente, ObturCaribe-2016*

De esta manera se dispone de una conceptualización sobre la agenda temática del ObturCaribe, que contiene áreas temáticas de interés, dimensiones de análisis y temas de medición sobre la actividad turística. Este trabajo es el resultado de un esfuerzo de diagnóstico, consulta y validación con actores de la

región Caribe. La agenda temática constituye la representación de la diversidad de áreas vinculadas con una temática de desarrollo, fundamental en el diseño de un observatorio temático, que tiene una perspectiva constructivista y participativa con los actores públicos y privados vinculados con la actividad. Se encuentra compuesta por un total de 4 dimensiones, 10 áreas temáticas, 28 temas y 102 subtemas de interés (*Ver agenda Anexo 1*). El observatorio de Turismo, en su quehacer ha tomado en cuenta esta agenda temática, para plantear objetivos, metas e indicadores. Los cronogramas de trabajo y las actividades que se realizan van orientadas a responder a las necesidades planteadas y plasmadas en la agenda.

De igual forma y aunado a la agenda temática, se tomaron en cuenta los resultados de varias actividades que se realizaron en el marco del diagnóstico en los inicios del proyecto. A partir del año 2011 se realizaron una serie de reuniones con diferentes actores claves de la actividad turística en la zona, estos sectores fueron abarcados en dos grandes grupos a saber: Academia y, empresas e instituciones (ver composición de los grupos- *tabla 2*)

**Tabla 2: Composición de los grupos para diagnóstico inicial**

<b>ACADEMICOS</b>	<b>EMPRESAS E INSTITUCIONES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD TURÍSTICA</b>
- Universidades Públicas (UNED, UNA)	JAPDEVA PLCP Limón Ciudad Puerto UCR Sede de Limón
- Colegios Universitarios (CUNLIMÓN)	Artesanos INBIO ACTO-SINAC
- Colegios Profesionales de la zona	Acoprot/Canatur SINAC-ACLAC
- Estudiantes de la Carrera de Turismo Ecológico de la Sede del Caribe	APDE Mesa Afrocostarricense MEIC ICT-NORTE
- Docentes de la Sede del Caribe	Brisas de la Jungla OdD/ UCRDS- Calidad Cámaras de turismo

*Fuente: ObturCaribe, 2016*

De esta manera se identificaron una serie de necesidades en estos conversatorios. Cabe recalcar que al ser grupos interdisciplinarios e interinstitucionales las necesidades presentadas abarcan una gran cantidad de

dimensiones y/o ámbitos de acción, en los que posiblemente el Observatorio como tal no tiene injerencia, sin embargo, se han realizado acciones que ofrezcan insumos para los tomadores de decisiones y de este modo colaborar como ente articulador de la actividad turística en la zona de Limón. A continuación, se presenta una recopilación de los principales resultados:

*Recopilado de la academia*

- Elaboración de políticas públicas que aseguren la infraestructura vial y la planta turística. Acerca de este punto, las personas apuntaban a un cumplimiento de las políticas públicas que tienen injerencia en el aseguramiento de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la provincia de Limón, así como, creación de nuevas políticas que permitan un mayor aprovechamiento de los insumos turísticos de la zona.
- La necesidad de realizar un análisis de los proyectos que se están desarrollando en la zona que involucren el tema turístico, esto con el fin de verificar el impacto de las acciones e incentivar aquellas que representen efectos positivos para la actividad turística en la provincia de Limón.
- Un punto importante comentado fue, el acceso a los Planes Reguladores de los cantones.
- Mapas de Uso del Suelo; Mapa de atractivos Turísticos; Mapa de vías de acceso; Identificación de Hoteles y alimentación en la zona. En muchos casos estos documentos no están hechos y si lo están no se encuentran con un acceso libre para toda la población.
- Se menciona la falta de páginas web que den a conocer y ofrezcan información válida y actualizada de la actividad turística en la zona (indicadores, datos comerciales, entre otros).

*Recopilado de las Instituciones y/o empresas*

- Problemáticas que hay en la infraestructura: acceso de camiones a la provincia, la falta de puentes o en malas condiciones, además de caminos angostos. Esta necesidad equivalente a la planteada por el grupo de académicos en cuanto a infraestructura vial.



- Conservación de la infraestructura y el patrimonio cultural que ya existe en Limón, para poder explotar el área del turismo cultural.
- Mantenimiento a la infraestructura de los diferentes edificios de hospedajes. Se presentan críticas en cuanto a la planta física de las empresas hoteleras de la zona, pues de acuerdo con los análisis realizados por los/as participantes presentan serias deficiencias.
- En cuanto a seguridad, se debe revisar qué imagen se le está dando a potenciales inversionistas, tanto externa como internamente, que está haciendo el gobierno para estimular, y darle seguridad a quienes van a invertir en la provincia y a los empresarios limonenses o residentes.
- En cuanto a promoción y cultura es necesario dar incentivos para mejorar el acceso a Limón, mejorar la imagen.
- Por parte de los entes competentes, generar un modelo de turismo sostenible en la zona y tratando de no perjudicar más a un pueblo que ya está limitado en desarrollo socioeconómico
- La necesidad de considerar al medio ambiente como un eje de desarrollo.

Ante estas necesidades, el ObturCaribe busca mediante sus objetivos, en primera instancia generación de información pertinente a la actividad turística y luego una articulación institucional que tome en cuenta esta información para generar acciones relacionadas con el turismo en la Región Caribe, ya sean políticas públicas, planes de desarrollo local u otras que beneficien a la comunidad en general.

Para lograr lo anterior, se determina una serie de actividades, tales como la creación de un sistema de información ([www.obturcaribe.ucr.ac.cr](http://www.obturcaribe.ucr.ac.cr)), el establecimiento de actividades de divulgación de los estudios realizados (seminarios, congresos, simposios), participación en espacios de análisis y reflexión (conferencias, congreso), la definición de grupos de trabajo interinstitucionales, desarrollo de líneas de investigación integradas y planteadas con base en la agenda temática, las cuales coadyuven a la consolidación del equipo de investigación, la articulación con investigadores externos y los procesos de elaboración de políticas públicas vinculadas con la actividad turística, así como la apertura de espacios para la formulación e inscripción de

proyectos de Acción Social en la Universidad de Costa Rica. Un aspecto importante de todo esto, es la articulación entre actores, pues es el punto de partida para lograr generar equipos de trabajo y mecanismos de comunicación, que faciliten el diseño y desarrollo de los sistemas de información turísticos necesarios para el conocimiento de la dinámica en la región.

Ante este escenario, el problema del proyecto se define como:

El poco acceso a información competente y/o actualizada sobre la dinámica del desarrollo turístico en la zona del Caribe de Costa Rica, así como la generación de insumos sobre la temática en la región que incide en los planes y proyectos y la toma de decisiones a nivel local y nacional.

A partir de esa premisa, interesa realizar una evaluación de procesos del proyecto *Fortalecimiento del Observatorio de turismo sostenible del caribe costarricense*, y su incidencia en la generación de información de la actividad turística en la provincia de Limón durante el periodo 2016-2018.

#### **4 Justificación de la evaluación**

La provincia de Limón presenta un potencial turístico importante, sin embargo, el mismo no ha sido explotado lo suficiente y la información del estado real de la actividad turística es en gran parte desconocida. Esta situación se da debido a elementos como, la escases de insumos de investigación acerca del tema y, lo dispersa que se encuentra la información existente. Dichos elementos han sido externados y validados tanto por actores estratégicos de la región, como por los reportes realizados desde el ObturCaribe.

Por lo anterior, el ObturCaribe, en su concepción mantiene la idea que un Observatorio debe ser una instancia que provea información y que además propicie los espacios de reflexión e interacción entre actores estratégicos, quienes desde sus diferentes perspectivas trabajan intercambiando ideas e inquietudes con el fin de ejecutar iniciativas o sustentar políticas públicas, planes o proyectos hacia metas comunes en un área temática en común -en este caso el turismo y sus diferentes ramificaciones socioeconómicas-. Indudablemente, esto implica conocer la dinámica y evolución de las actividades económicas y sociales relevantes para desarrollo nacional y regional, y esta se dará sólo si se

provee la información necesaria y se gestan los espacios reflexivos y de toma de decisiones adecuados con los diferentes actores involucrados.

Es importante en esta evaluación analizar el proyecto en cuestión, a fin de verificar si su desarrollo sigue las pautas previstas en la formulación inicial y si cumple con su objetivo de proveer información adecuada acerca de la actividad turística en la Provincia de Limón y si estos tienen alguna vinculación con los procesos de toma de decisiones de los diferentes actores. Esta acción, Implica la revisión de todos elementos constitutivos del planteamiento, que pueden incluir elementos personales, funcionales y materiales con los que cuenta en su dimensión interactiva, que según Tejedor (2000) serían, calidad de las actividades, distribución del tiempo y del trabajo y la utilización de recursos.

La definición de los elementos anteriores será parte de los insumos para valorar el trabajo del ObturCaribe y la incidencia de la información generada en el sector público y privado, y por lo cual, importante conocer si estos procesos han logrado incidir en la elaboración de políticas, generación de estrategias y/o despliegues de acciones con relación a la dinámica del turismo en el Caribe de Costa Rica. Con lo cual se cree que permitirá emitir criterios de mejora del proyecto, en atención a las necesidades reales de la actividad turística de Limón, brindando insumos para una óptima toma de decisiones, identificando logros, aciertos y planes de mejoras del proyecto.

Por otro lado, en el marco institucional, esta evaluación insta a una cultura evaluativa, dado que el deber de las universidades públicas es responder a las necesidades de la sociedad, rendir cuentas de su gestión y la administración de los fondos públicos utilizados. Por ello, la autoevaluación que se propone facilita el proceso de aprendizaje y permite la transformación y mejora del ObturCaribe para el alcance de los objetivos propuestos.

Es importante decir, de manera enfática, que el proceso de autoevaluación propuesto, entendido como el tipo de evaluación que es realizada “por un agente de la misma institución que ejecuta la intervención o los agentes a cargo de la intervención (autoevaluación)” (Midepln, 2017, p. 41), presenta condiciones adecuadas de evaluabilidad (ver capítulo III: *Evaluabilidad*), que en resumen indica que se presentan puntajes adecuados en calidad del sistema de

información, calidad de la planificación, recursos destinados a la evaluación, implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación, así como, claridad en los propósitos de evaluación.

## **5 Condiciones que favorecen o limitan la evaluación**

Es importante señalar que los siguientes elementos o criterios que favorecen el proceso de evaluación, son producto de dos reuniones previas con el grupo coordinador del proyecto. En las cuales se discutió ampliamente la importancia de las evaluaciones a nivel institucional, los beneficios que generan, así como la necesidad de rendir cuentas ante la sociedad y buscar el mejoramiento de nuestras gestiones en caso de detectarse debilidades o vacíos en el camino. De igual forma hubo intercambio de opiniones, se saldaron dudas y preguntas sobre las implicaciones de la evaluación.

De esta manera, el proceso evaluativo cuenta con el apoyo y disposición del equipo coordinador del proyecto, el cual asume la responsabilidad de colaboración con el fin de obtener criterios adecuados para el mejoramiento de la gestión del proyecto.

El proyecto cuenta con una serie de insumos (reportes de formulación de proyectos, informes anuales, artículos, indicadores, entre otros) con los que se presume se podría establecer la línea base del programa. Además, se cuenta con registros y bases de datos de actividades, participantes, resultados y otros que funcionarían para el análisis de los productos.

Es importante recalcar el valor de la autoevaluación, pues más allá de presentarse como una limitante debido a posibles sesgos de información o resultados, se torna como una fortaleza en relación con el conocimiento y acercamiento con el proyecto, pues lejos de pasar por alto o no prestar atención a las evidencias, se quiere aprovechar la experiencia y las oportunidades de mejoras. Por esta razón el equipo que conforma el proyecto ha analizado las implicaciones de una autoevaluación y en pro de las posibles mejoras se ha comprometido y se encuentra en la mejor disposición de colaborar con todo el proceso de estudio.

## 6 Teorías que sustentan el programa

En este capítulo, se analiza el proyecto, mediante una serie de técnicas que permiten conocer la línea de intención, mediante el análisis de problemas y objetivos, línea de intención/cuadro de resultados, predeterminación del Programa –PDP- y mapeo de actores.

### Teorías del proyecto

#### 6.1 Concepción de Observatorio

Como parte de los referentes teóricos que sustentan el proyecto, en su formulación inicial se disponen una serie de conceptos que serían la base para la construcción del Observatorio de Turismo, de esta manera acerca de la ***naturaleza de un Observatorio***, el proyecto toma en cuenta que este responde a:

- Una cultura de información: el acceso a la información y la concientización de la necesidad de la misma. Es necesario en este sentido contar con información confiable y de calidad, de manera que pueda ser usada para toma de decisiones, evaluación y seguimiento de indicadores sociales/económicos de la región.
- Mundo especializado: la creación de un Observatorio supone que mantendrá una línea de investigación y recopilación de insumos concernientes en este caso, a la dinámica del turismo en la provincia de Limón. De esta manera, el ObturCaribe busca ser un referente de consulta y opinión acerca de la dinámica de turismo y sus temas transversales.
- Mediciones integrales: la labor de investigación especializada y de calidad son pilares de la información.
- Datos, información y conocimiento: el resultado del observatorio debe generar por sí mismo datos e información, que como resultado y efecto esperado será el conocimiento que pueda generar en la sociedad.
- Innovación en articulación: el observatorio de determina ser un articulador de procesos interinstitucional, de manera que los actores públicos y privados que tienen relación con el turismo y en general con las actividades económicas de la provincia, posean un espacio de consulta, reflexión, comunicación e intercambio de información.

- Transparencia y neutralidad: El observatorio mantiene una postura neutral en relación con las dinámicas de los grupos involucrados. La labor del observatorio en este sentido es mostrar diferentes puntos de vista y ofrecer información objetiva de todos los sectores de la población.

De esta manera **la filosofía del observatorio** se orienta a la apertura para el trabajo interdisciplinario, tomando en cuenta múltiples concepciones para el enriquecimiento de conceptos y formas de ver el entorno. Se basa en un trabajo integrado, participativo y consultivo, donde los actores mantengan un papel activo y determinante en la toma de decisiones. Con una perspectiva inclusiva y del fortalecimiento las capacidades. El trabajo en redes es fundamental para la consecución de información y alcance de objetivos. La optimización de recursos, igualdad de oportunidades y la comunicación oportuna, son pilares de su filosofía.

Entonces, **¿qué se entiende por un Observatorio?** Desde la lógica del proyecto (ObturCaribe, 2017), es una instancia creada para apoyar los procesos de análisis, formulación y diseño de las políticas públicas que rigen en una localidad, país, o región. Este trabajo se alcanzará innovando metodologías de modelaje y agregación de información, bajo esquemas de trabajo muy articulados entre los grupos beneficiados y gestores. Un observatorio es una unidad relacionada con otras instancias, es de carácter interdisciplinario y su funcionamiento es continuo.

El **objetivo general de un observatorio** es que, mediante la generación de información cuantitativa, cualitativa y el fortalecimiento de capacidades de las y los actores involucrados, se busca comprender la dinámica y evolución de alguna temática relevante para el desarrollo local, nacional o regional. De acuerdo con la estructura conceptual del ObturCaribe (2017), la labor de los observatorios como tal deben seguir ciertas líneas de acción u objetivos específicos:

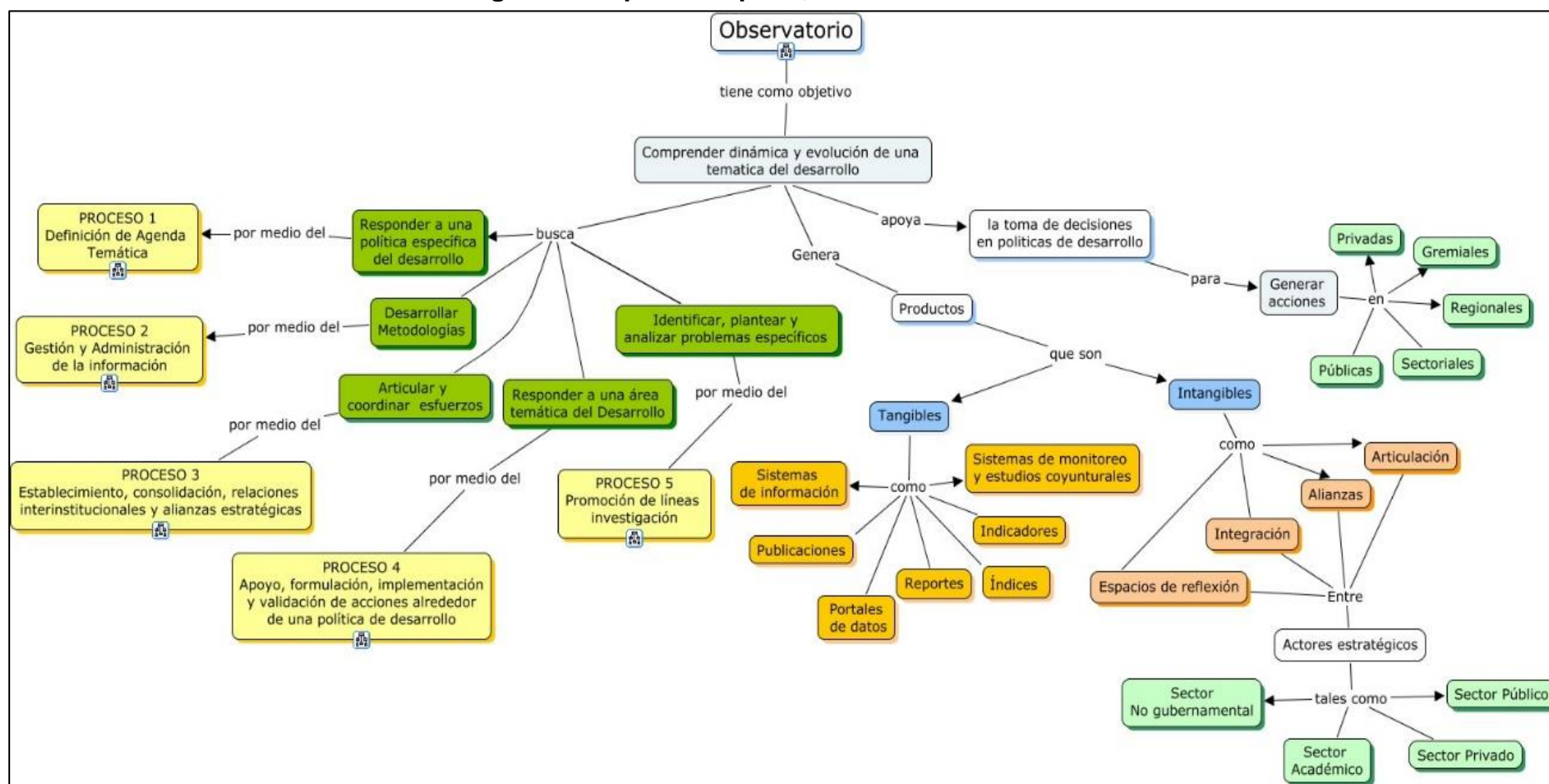
1. Promover el análisis y discusión de una temática específica del desarrollo local, nacional o regional, con el fin de atender a una política o marco global de desarrollo;
2. Desarrollar metodologías de trabajo e investigación que permitan la agregación de información a lo largo del tiempo, a fin de ejecutar iniciativas y sustentar el diseño y la planificación de las políticas de desarrollo;

3. Propiciar la ejecución de esfuerzos coordinados en el ámbito público (gobierno y academia) privado y no gubernamental por medio del establecimiento de relaciones interinstitucionales y alianzas estratégicas sólidas y permanentes;
4. Apoyar los procesos de rendición de cuentas, formulación, implementación y valoración de una política de desarrollo por medio de la acción de múltiples actores institucionales;
5. Propiciar los espacios de reflexión, con miras a alcanzar una sociedad más justa, equitativa y regida por el principio de igualdad de oportunidades.

Estas líneas de acción son las bases para el trabajo especializado de un observatorio. El posicionamiento y la especialización de su intervención dependen de la integración de metodologías innovadoras, sistematización y transformación de la información de manera que se genere una visualización de las necesidades y se ofrezcan insumos para la generación de acciones que suplan carencias y fortalezcan las labores de los diferentes grupos u actores involucrados.

De igual manera se especifica la existencia de los Observatorio temáticos y las orientaciones que pueden tener uno u otro. Un observatorio temático es una unidad especializada que surge atendiendo una necesidad identificada en el ámbito público o privado, o bien, de una necesidad que surge en el contexto de un observatorio existente, como consecuencia de la especialización de algún eje temático, a continuación, en la *figura 2* se visualiza la explicación conceptual de un observatorio temático:

Figura 2: Mapa conceptual, Observatorio temático



Fuente: información suministrada por el ObturCaribe



## 6.2 Turismo

El turismo es uno de los sectores económicos más dinámicos del mundo por la generación de empleo, el aporte de divisas y su contribución al desarrollo regional. Costa Rica se ha consolidado como región turística de Centroamérica por el atractivo de sus recursos y su trayectoria, sin embargo, esta actividad en el costarricense no ha alcanzado un desarrollo comparable con el logrado por otros países, en relación a sus recursos. Además, es imprescindible tomar en cuenta el aumento de la oferta turística de otros países centroamericanos, que se están convirtiendo en fuertes competidores de Costa Rica.

La actividad económica de Costa Rica revisada para el cuarto trimestre de 2017 presenta un Producto Interno Bruto (PIB) real, que creció a una tasa anualizada de 3,2%. En la comparación interanual, la producción registró un crecimiento de 3,1%. (Banco Central de Costa Rica, 2018). En el mismo período la tasa de desempleo se situó en 9,3 %, el porcentaje de personas ocupadas con subempleo fue 8,0 %, la tasa de ocupación fue 51,7 %, el porcentaje de ocupados por seguro por trabajo fue 72,1 % y la tasa de informalidad fue 41,0 % (INEC, 2018)

Las principales actividades generadoras de divisas en el país son el turismo, la exportación de fruta fresca y utensilios médicos. Dos de estas tres actividades se desarrollan en diferente magnitud en la provincia de Limón, siendo la principal actividad la producción bananera, seguida por la producción piñera y luego las actividades turísticas. En la distribución de los pisos de demanda internacional según Unidad de Planeamiento Turístico (UPT) se estima una visitación de turistas al Caribe de Costa Rica que alcanza unos 377000 turistas cuyo ingreso al país se realizó vía aérea en el año 2016. (ICT, s/f).

El 3 de mayo recién pasado cinco instituciones, Florida Caribbean Cruise Association (FCCA), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Junta de Administración Portuaria y Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (Japdeva), y finalmente el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico (Incop) firmaron un memorándum de entendimiento para poner en marcha la primera

Estrategia Nacional de Cruceros. La FCCA intensificaría los esfuerzos realizados hasta la fecha por el resto de los involucrados. Colaborará en el proceso de mejora de los puertos controlados por Incoop y Japdeva y apoyará a las cámaras de turismo para que mejoren “el producto” que les ofrecen a los cruceristas (embellecimiento y más actividades en las ciudades). (Fallas, 2018)

Limón cuenta con el Complejo Portuario Limón-Moín (CPLM) por donde se trasiega más del 80% de la mercancía del país. En cuanto a Turismo de cruceros en el año 2017 Puerto Limón atendió un total de 123 cruceros, presentando un 7% de crecimiento con relación al año anterior. Limón es una provincia de gran biodiversidad, en su territorio se ubican importantes áreas silvestres protegidas. Se tiene el Área de Conservación La Amistad Caribe (ACLAC) y el Área de Conservación Tortuguero (ACTO). En la zona además se pueden encontrar procesos participativos que han implementado el co-manejo de espacios con altos niveles en biodiversidad como es el Parque Nacional Cahuita. Es una región pluricultural, donde conviven afrodescendientes, chinos, mestizos e indígenas.

Al año ingresan 353.587 personas al Caribe, es decir, en promedio 967 turistas potenciales por día, que representan el 19% del total que ingresa por vía terrestre al país (ICT, 2014). La cantidad de arribo de cruceros descendió de 138 en el año 2010 a 114 en el 2016.<sup>7</sup> Actualmente existen 361 hoteles con CST, 14 playas a lo largo de la costa caribeña, 26 inmuebles declarados patrimonio cultural<sup>8</sup>, cuenta con una gran riqueza natural en Parques Nacionales y Reservas de Vida Silvestre. Las áreas protegidas representan más del 50% del territorio limonense. Las vías de acceso a los lugares turísticos están en mal estado, especialmente las carreteras. Los cantones de Limón ocupan prácticamente los últimos puestos en el Índice de Competitividad Cantonal en infraestructura. Siendo el cantón de Limón y el de Talamanca los que presentan la peor situación (78 y 81 respectivamente) (Ulate, Madrigal, & Ortega, 2012).

Existe una señalización insuficiente para orientar a los turistas a los centros turísticos y se carece en la mayoría de los casos de oficinas de información

---

<sup>7</sup> Fuente: ICT con información de la Unidad de Cruceros de JAPDEVA.

<sup>8</sup> Fuente: Consejo Internacional de Monumentos y Sitios –ICOMOS Costa Rica.

turística oficial. Limón cuenta con una multiculturalidad única que la hace atractiva para el turismo.

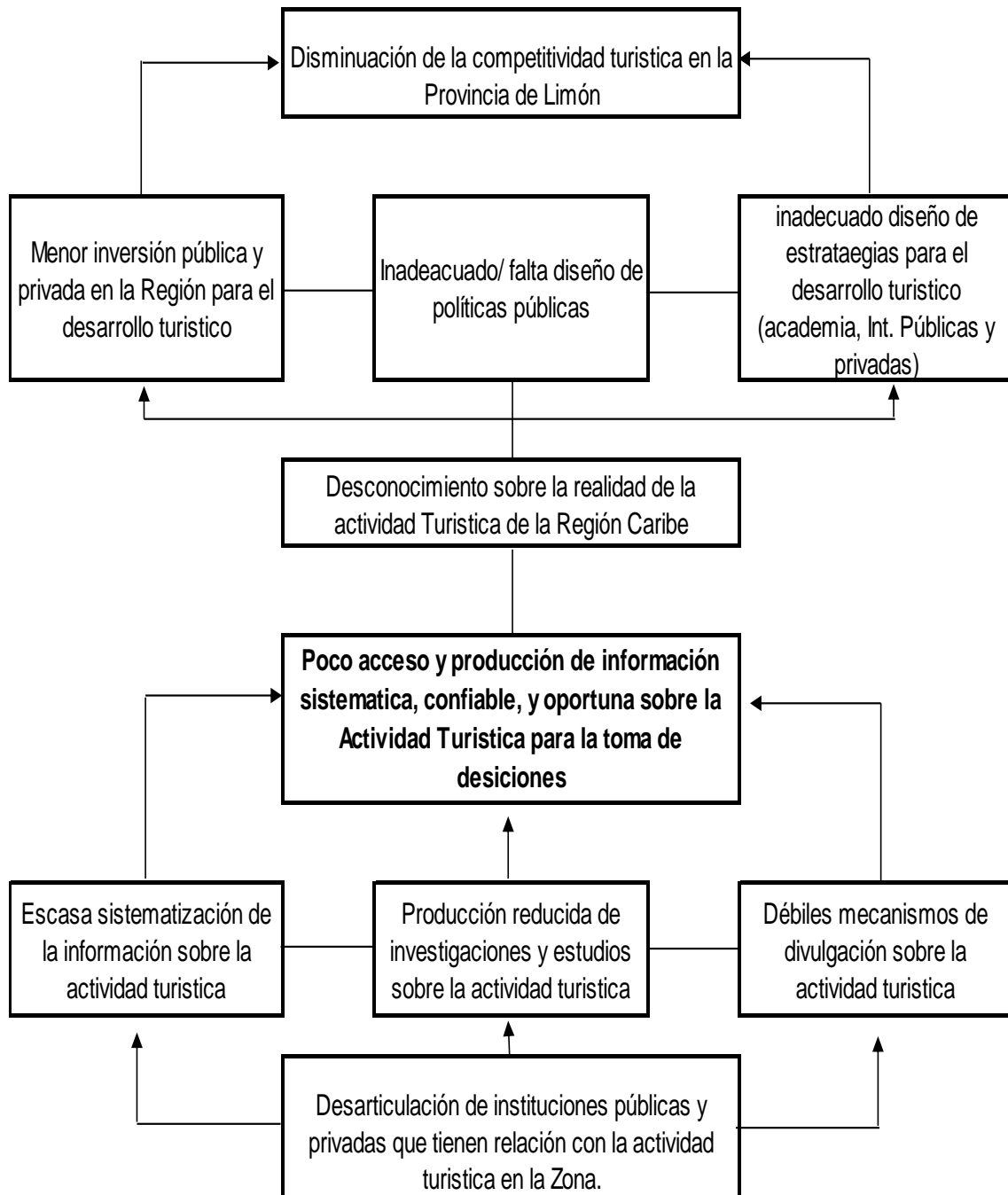
El ObturCaribe, considera las potencialidades del turismo como estrategia de desarrollo regional y a su elección como apuesta productiva prioritaria del Caribe costarricense, y en su concepción se enfocó en recopilar los planes y políticas nacionales relacionados a la actividad turística y su desarrollo y analizarlos a la luz de lo actuado y definir cuál era el camino mejor para el desarrollo integral del turismo de la región –al menos en un análisis inicial-, así como detectar las necesidades que el sector percibe.

Los documentos de planificación existentes dan cuenta de la preocupación que existe y ha existido para impulsar el Turismo en la región: *Plan Nacional de Turismo sostenible 2010-2016* y *Plan de Regional de Competitividad Territorial Región Huetar Atlántica Visión 2012-2022(+)*; en los cuales se visualiza la situación actual de la Región en temas económicos, sociales, culturales, entre otros, y contemplan los temas de interés prioritario a tomar en cuenta en la gestión de políticas públicas y acciones concretas para el desarrollo de la Provincia de Limón. De igual modo existe un documento denominado: *Plan de Mejoramiento de la Competitividad Empresarial de las Pymes. Aspectos Puntuales que afectan la Competitividad de las Empresas de la Región Huetar Caribe*. (Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Limón, 2014).

### 6.3 Árbol de Problemas y Objetivos

#### 6.3.1 Análisis de Problemas

**Figura 3: Árbol de problemas ObturCaribe**



*Fuente: elaboración propia a partir de información del OBTURCARIBE*

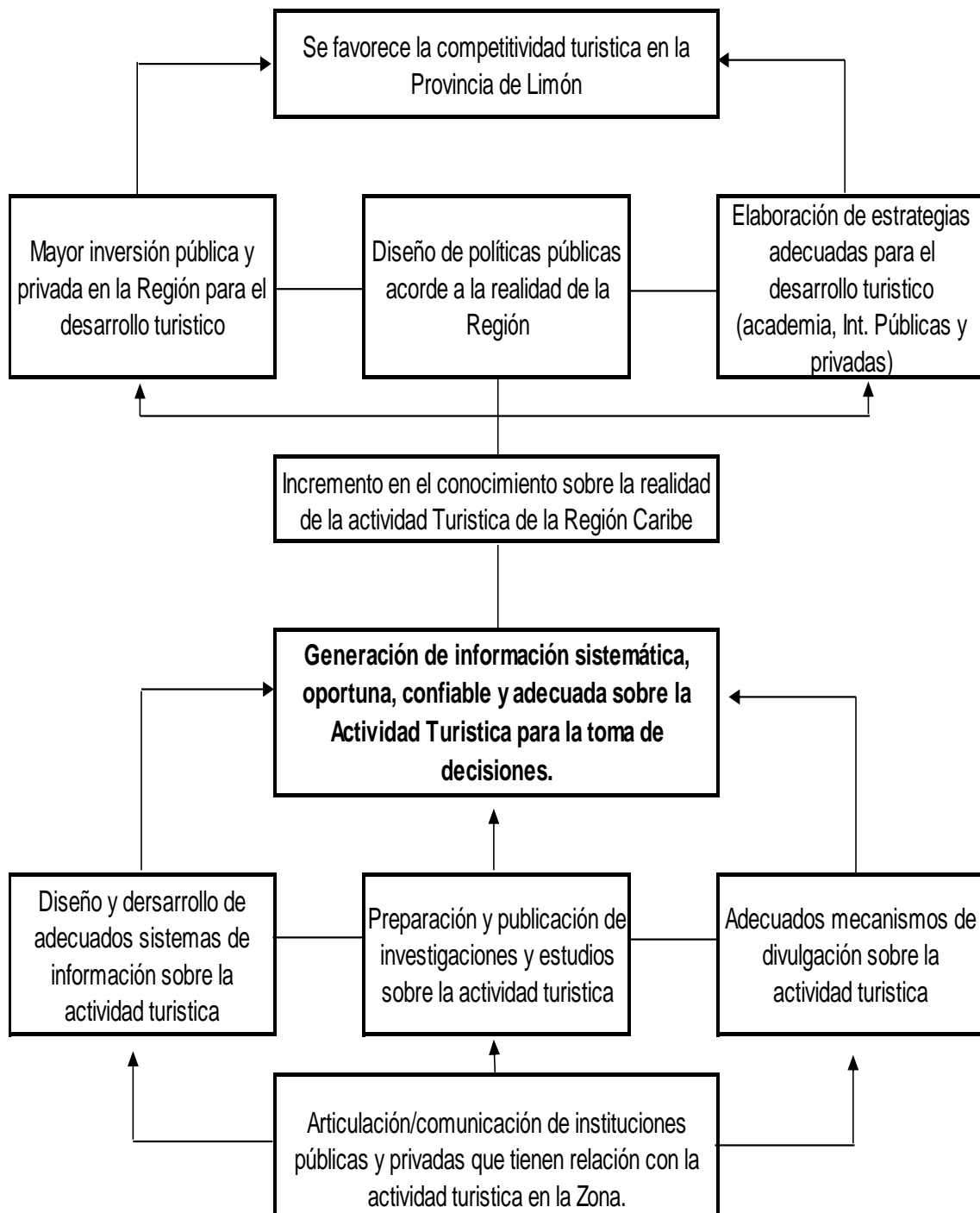
De acuerdo con la *figura 3*, el problema o situación que genera la creación del Observatorio de Turismo Sostenible para el Caribe costarricense se centra en la poca producción de información sistemática, confiable y oportuna sobre la actividad turística en la provincia de Limón para la toma de decisiones, derivando con ello una serie de causas y efectos adversos debido al problema identificado.

De esta manera, se origina a un nivel inmediato por la escasa sistematización de la información relacionada a la actividad turística en la Región, por la producción reducida de investigaciones y estudios sobre el desarrollo de la actividad y por los débiles mecanismos de divulgación de información existentes. En una segunda instancia, estas causas están directamente relacionadas con la desarticulación de instituciones/organizaciones públicas y privadas que tienen relación o vinculación directa con el tema de la actividad turística a en la provincia de Limón, entendiendo de esto como la falta de comunicación de vinculación que hay de una institución a otra.

La dislocación señalada anteriormente, impide una coordinación a nivel nacional, que dificulta establecer herramientas que permitan generar y divulgar información relevante, oportuna, confiable y sistemática para el desarrollo de políticas sobre la actividad turística. Así mismo, esta falta de información causa un desconocimiento sobre la realidad del turismo en Limón, lo que afecta el diseño y desarrollo de políticas públicas, y que provoca inadecuadas estrategias de apoyo por parte del sector académico, instituciones públicas y privadas, que finalmente desemboca en una disminución de la competitividad turística de la provincia.

### 6.3.2 Análisis de Objetivos

**Figura 4: Árbol de Objetivos ObturCaribe**



*Fuente: elaboración propia a partir de información del OBTURCARIBE*

De acuerdo con la figura 4, se observa cómo el objetivo de ObturCaribe es la generación de información sistemática, oportuna, confiable y adecuada sobre la actividad turística en la provincia de Limón para la toma de decisiones.

Para el logro de lo anterior, de forma inmediata se propone el diseño y desarrollo de sistemas de información y conocimiento sobre la actividad turística, preparación y publicación de investigaciones y estudios sobre la dinámica y desarrollo del turismo en Limón, así como la implementación de mecanismos adecuados de divulgación de la actividad en la región. Finalmente, estas acciones son precedidas por una articulación y comunicación efectiva entre las instituciones u organizaciones públicas y privadas que tienen relación con la actividad turística.

Los resultados esperados evidentemente presentarían un aumento del conocimiento sobre la realidad de la dinámica y desarrollo del turismo en la provincia de Limón, lo que se reflejaría en una mayor inversión pública y privada, diseño de políticas públicas de acuerdo a la realidad que se presenta, así como el desarrollo de estrategias adecuadas para el desarrollo y conocimiento del turismo por parte de la academia y otras instituciones públicas y privadas; de esta manera se favorece la competitividad turística en la provincia.

#### **6.4 Cuadro de Resultados**

A continuación, se presenta la tabla 3, en la cual se presenta el cuadro de resultados o línea de intención del ObturCaribe, el cual indica el conjunto de actividades, resultados, efectos e impactos que se esperan producir con la ejecución del proyecto.

**Tabla 3: Cuadro de resultados ObturCaribe**

ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFFECTOS	IMPACTOS
Construcción, aplicación y sistematización de instrumentos para recolección de datos referentes al turismo el Limón, con el fin de construir indicadores claves y del perfil del turista del Caribe costarricense.	Indicadores demográficos y del perfil del turista construidos.  Serie histórica de indicadores claves del turismo	Se espera que exista un conocimiento adecuado de indicadores claves de la dinámica del turismo en Limón que ayuden a la toma de decisiones (sociales, económicas).	Incidencia en los tomadores de decisiones para el planteamiento de políticas públicas vinculadas con la actividad turística
Revisión de indicadores turísticos de periodos anteriores para elaborar una línea histórica adecuada sobre la dinámica en los últimos años.			
Dinamizar la coordinación con los aliados estratégicos.	Lista oficial de aliados estratégicos y participación activa de los mismos en alguno de los ejes de acción del proyecto.	Articulación y vinculación interinstitucional en el desarrollo del turismo en el Caribe costarricense.  Dinamización de grupos de trabajo para la toma de decisiones.	Instituciones/ organizaciones comprometidas con el desarrollo (económico y social) del Caribe costarricense mediante el fortalecimiento del turismo en la zona.
Actualización de la página web del OBTURCARIBE tanto forma como en contenido.	Página web actualizada y posicionada con información relevante y actual de la dinámica del turismo del Caribe costarricense.	Existencia de un espacio que ofrece recursos para propiciar que la información y el conocimiento de los temas relacionados con El Caribe de Costa Rica y su cultura llegue tanto a diversos sectores nacionales e internacionales	Instituciones/organizaciones promueva el acceso a la información y una sociedad civil que se interese en exigir a los entes competentes información relevante y actualizada.
Divulgación de información relevante y actual de la dinámica del turismo en el Caribe costarricense.	Insumos varios elaborados y/o recopilados dispuestos (en la página web o bien para presentación oral) para uso y conocimiento de la población en general.	Actores públicos y privados, comunidad en general con mayor conocimiento de las generalidades del turismo en el Caribe costarricense.	

*Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el equipo del ObturCaribe en sesiones de trabajo*



En la *tabla 3* se presentan las acciones que desde el ObturCaribe se plantean para dar respuesta a la problemática identificada. De esta manera se plantea la construcción y revisión de indicadores claves de la actividad turística en la provincia de Limón; se espera que con indicadores claves construidos y series históricas de los mismos, se genere un conocimiento adecuado de la dinámica del turismo que ayude a la toma de decisiones en la provincia, de manera que tenga un impacto en los tomadores de decisiones para el planteamiento y ejecución de políticas públicas vinculadas a la actividad turística, que mejore la economía y vida social de los habitantes de la provincia de Limón.

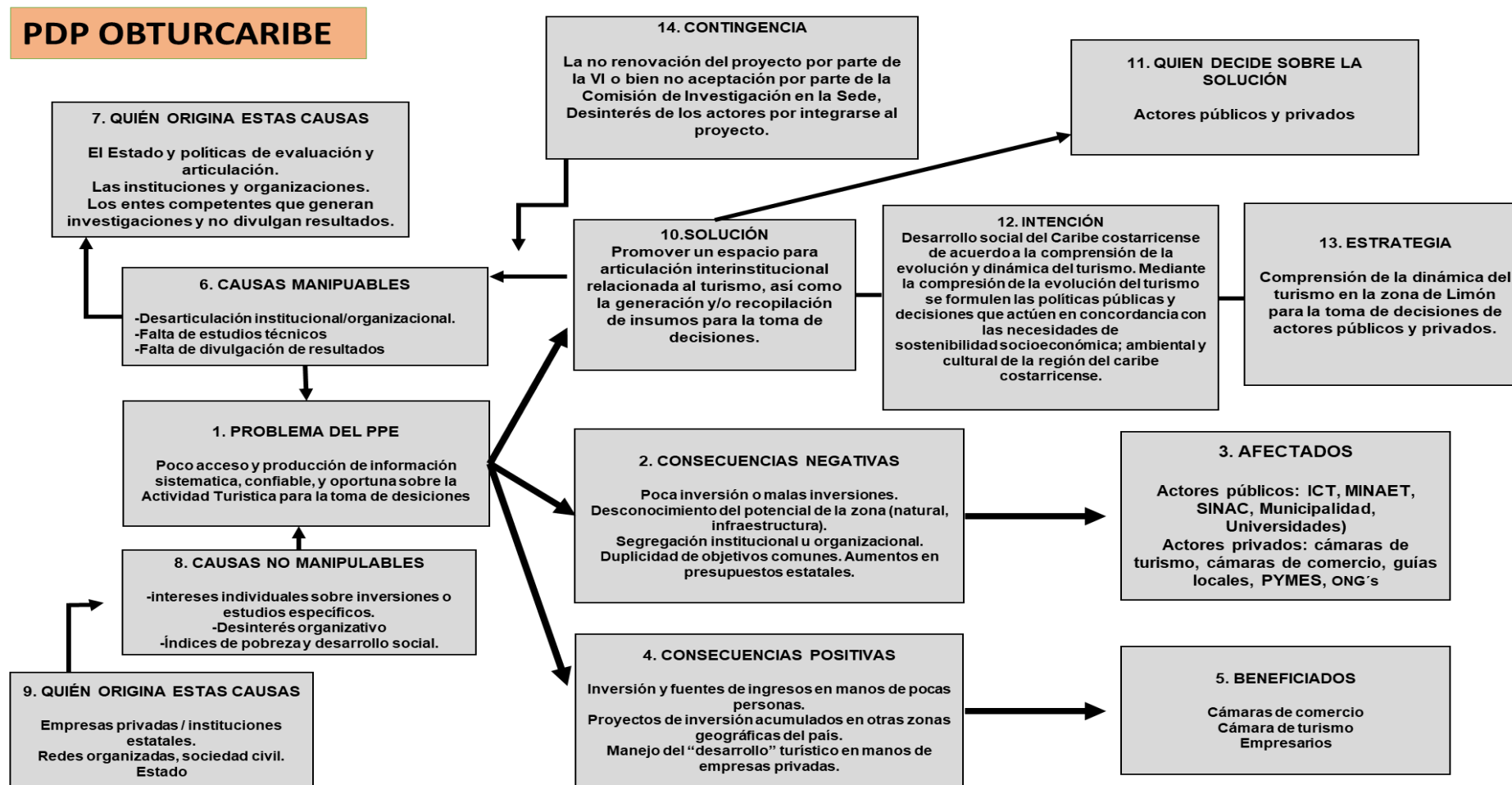
Otra de las actividades propuestas enfatiza agilizar la coordinación con los aliados estratégicos del Observatorio. Durante la construcción del Observatorio –primera fase del proyecto- se realizaron alianzas con actores públicos y privados, los cuales son fundamentales dentro del proceso de articulación institucional u organizacional para el desarrollo y conocimiento de la actividad turística. Por lo cual se espera reforzar dichas alianzas y lograr una vinculación empresarial e institucional comprometida con el desarrollo del Caribe costarricense.

Finalmente, el Observatorio espera promover y mantener actualizada su página Web, la cual ofrece un espacio de información y conocimiento de uso libre en temas relevantes a la actividad turística en el Caribe, información que llega a diversos sectores nacionales e internacionales. El ObturCaribe espera que con lo anterior y una construcción de otros insumos relacionados a la actividad turística, se genera un impacto donde las instituciones y organizaciones promuevan el acceso a la información, de tal manera que exista una población mejor informada y una sociedad civil que se interese en exigir información relevante y actualiza

## **6.5 Predeterminación del Problema –PDP-**

Para una mejor comprensión del problema que se presenta, a continuación, se muestra el PDP del ObturCaribe, donde se identificará de mejor manera el problema central que se atiende, acciones a satisfacer dicho problema y sus consecuencias.

Figura 5: Predeterminación del Problema (PDP) –ObturCaribe-



Fuente: elaboración propia, a partir de información OBTURCARIBE

La herramienta de Predeterminación del Programa - PDP-, permite comprender de forma más amplia el proyecto o programa, al ampliar su espectro de análisis. La lectura del PDP debe realizarse siguiendo las conexiones representadas por las flechas y de acuerdo con el número de las casillas.

Tal y como se muestra en el *Figura 5*, para el caso del ObturCaribe, el problema que busca resolver es el poco acceso y producción de información sistemática, confiable, y oportuna sobre la actividad turística para la toma de decisiones. Esto genera varias consecuencias negativas, a saber, poca inversión o inversiones inadecuadas, desconocimiento del potencial de la zona (natural, infraestructura), segregación institucional u organizacional, así como, duplicidad de objetivos comunes entre instituciones u organizaciones, lo que conlleva aumentos en presupuestos estatales.

El PDP permite analizar también aquellas consecuencias positivas producto del problema existente, para otros grupos de interés. De esta manera se mencionan, por ejemplo, inversiones y fuentes de ingresos en manos de pocas personas, proyectos de inversión acumulados en otras zonas geográficas del país, así como el manejo del “desarrollo” turístico en manos de empresas privadas.

Es interesante observar las causas que origina el problema, dado que algunas de ellas son manipulables por el proyecto, mientras que existen otras causas donde el proyecto no tiene injerencia. Se visualizan como causas manipulables: la desarticulación institucional/organizacional, cuyo efecto esperado es el fortalecimiento de alianzas y canales efectivos de comunicación. Falta de estudios técnicos y divulgación de resultados. Lo anterior se espera subsanar con nuevos estudios y en general con presentación de estrategias adecuadas para una mejor y efectiva presentación de resultados. Entre las causas no manipulables se encuentran: los intereses individuales sobre inversiones o estudios específicos, el desinterés organizacional, así como, los índices de pobreza y desarrollo social.

En general el Observatorio de Turismo busca promover un espacio para articulación interinstitucional relacionada al turismo, así como la generación y/o recopilación de insumos para la toma de decisiones, cuya intención es el desarrollo social del Caribe costarricense de acuerdo a la información disponible sobre la evolución y dinámica del turismo, de tal manera que se formulen las políticas públicas y decisiones que actúen en concordancia con las necesidades

de sostenibilidad socioeconómica, ambiental y cultural de del caribe costarricense.

Un elemento para destacar de esta herramienta de análisis del proyecto es la identificación de los diferentes actores involucrados y que se señalan en el esquema anterior. De esta manera se aprecia aquellos actores que originan las causas manipulables y no manipulables del problema, así como los afectados y beneficiarios.

## 6.6 Mapeo de Actores

**Tabla 4: Mapeo de actores/ relaciones e intereses**

<b>Matriz de mapeo OOBTURCARIBE</b>			
<b>Actor</b>	<b>Relación (descripción de la relación que tiene este actor sobre la evaluación)</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>
<b>Vicerrectoría de Investigación</b>	Superior jerárquico del proyecto, vela por la buena ejecución de los proyectos aprobados	Alto	A favor
<b>Coordinación del ObturCaribe</b>	Determinar la eficacia de los alcances de los objetivos para implementar planes de mejora en la ejecución del proyecto.	Alto	A favor
<b>Sede Regional del Caribe</b>	Proponer, ejecutar y servir de apoyo a programas y proyectos de investigación que contribuyan al desarrollo de la región en particular y del país en general.	Alto	A favor
<b>Universidades Públicas</b>	Actores públicos y privados serán informantes al momento de corroborar actividades y participación conjunta con el ObturCaribe. Para estos actores la evaluación del proyecto en beneficiosa, en el sentido que se espera se refuerce las metodologías de trabajo, así como los ejes de acción en relación a la articulación con actores de la provincia de limón.	Medio	Indiferente
<b>Municipalidades</b>		Bajo	Indiferente
<b>Cámaras de turismo y Asociaciones privadas</b>		Bajo	Indiferente/en contra
<b>Observatorio del Desarrollo</b>		Medio	A favor
<b>Instituto Costarricense de Turismo -ICT-</b>		Medio	A favor
<b>ICT-Regional</b>		Bajo	Indiferente
<b>MINAE</b>		Bajo	Indiferente
<b>SINAC</b>		Bajo	Indiferente
<b>MIPYMES</b>	Sector privado considerado claves en la dinámica turística comercial en la provincia de Limón. Para estos actores la evaluación del proyecto es beneficiosa en el sentido que se espera detectar el nivel de involucramiento que ha tenido el proyecto con las mismas, y qué manera se han visto beneficiadas	Bajo	Indiferente

*Fuente: elaboración propia a partir de información del ObturCaribe*

**Figura 6: Mapeo de actores según posición respecto al proyecto**

Mapeo de actores Observatorio de Turismo sostenible del Caribe Costarricense -OBTURCARIBE-					
Nivel de poder	Alto	<div>UNIVERSIDAD DE COSTA RICA</div> <div>Sede del Caribe</div> <div>Vicerrectoría de Investigación</div> <div>Coordinación del ObturCaribe</div>			
	Medio	<div>Observatorio del</div> <div>ICT-CENTRAL</div>	Universidades públicas		
	Bajo		<div>Municipalida</div> <div>ICT-Regional</div> <div>Sina</div> <div>Centros educativos: Escuelas - Colegios</div>		
			<div>Cámaras de comercio</div> <div>MIPYMES</div> <div>Asociaciones turísticas</div>		
		A favor		Indiferente	En contra
		Niveles de interés			

Fuente: Elaboración propia a partir de información del ObturCaribe

De acuerdo con la tabla 4, se muestran los actores que el Observatorio de turismo ha identificado como fundamentales para el alcance de los objetivos previstos. De acuerdo con esto, la estructura institucional de la Universidad de Costa Rica (Vicerrectoría de Investigación, Sede del Caribe, Coordinación de Investigación, así como el Observatorio del Desarrollo) tiene una gran influencia sobre las labores que ejecuta el proyecto y es fundamental para la consecución de objetivos establecidos.

En la tabla se muestran otros actores públicos y privados que tienen injerencia directa e indirecta sobre el desarrollo de la actividad turística a nivel nacional y regional. Entidades como el ICT, MINAE, SINAC, cámaras de comercio y Municipalidades, representan un sector importante de tomadores decisiones

claves para el desarrollo del turismo en la provincia de Limón, y sin duda claves para mantener una articulación constante que permita la generación de nuevos insumos en temas turísticos, indicadores y otros que puedan ser de acceso público y/o de conocimiento de toda la población.

De igual forma, la figura 6 muestra un análisis de la posición de los actores implicados de acuerdo con su posición respecto al proyecto (a favor: predominan relaciones de confianza y colaboración, indeciso/indiferente, en contra: predominan relaciones de conflicto o en desacuerdo con las labores u objetivos planteados). Lo más significativo en este caso son los niveles de indiferencia que se han identificado por parte de actores importantes para la consecución de objetivos, tal es el caso de las Cámaras de comercio, ICT-Regional y Municipalidad, que si bien es cierto no han emitido criterios en contra del proyecto, mantienen relaciones poco cercanas hacia las actividades y objetivos propuestos desde el Observatorio.

Finalmente, la *tabla 5* muestra las relaciones existentes entre cada uno de los actores identificados. De esta manera se identificó el nivel de relación identificado entre actores ya sea con poca relación, media relación o mucha relación. La tabla permite visualizar que en su mayoría los entes públicos y privados mantienen mayor relación con instituciones tomadoras de decisiones y con vinculación directa con la actividad turística, mientras que en menor medida se notan relaciones de estas entidades públicas y privadas con el sector académico, un reto que sin duda es necesario de analizar y formular las estrategias adecuadas para su fortalecimiento.

**Tabla 5: Mapeo relacional de actores ObturCaribe**

	Universidad de Costa Rica	Vicerrectoría de Investigación	Coordinación del ObturCaribe	Sede Regional del Caribe	Universidades Públicas	Municipalidades	Cámaras de turismo y Asociaciones privadas	Observatorio del Desarrollo	Instituto Costarricense de Turismo - ICT-	ICT-Regional	MINAE	SINAC	MIPYMES
Universidad de Costa Rica													
Vicerrectoría de Investigación	3												
Coordinación del ObturCaribe	3	3											
Sede Regional del Caribe	3	3	3										
Universidades Públicas	2	2	1	1									
Municipalidades	2	1	2	2	2								
Cámaras de turismo y Asociaciones privadas	2	1	2	2	1	3							
Observatorio del Desarrollo	3	3	3	2	2	1	1						
Instituto Costarricense de Turismo - ICT-	2	1	2	1	2	2	3	1					
ICT-Regional	2	1	2	2	2	3	3	1	3				
MINAE	2	1	3	3	2	2	3	1	3	3			
SINAC	2	1	3	3	2	2	3	1	3	3	3		
MIPYMES	1	1	2	2	2	3	3	0	2	3	2	1	
Criterios: Nivel de relación identificada				1. Poca	2. Media	3. Mucha							

Fuente: elaboración propia a partir de información del ObturCaribe

## 7 Diseño evaluativo

A continuación, se presenta la tabla 6, en la cual se presenta el diseño evaluativo a utilizar. En ella se visualiza el problema y objeto de evaluación, así como los objetivos e interrogantes dispuestas para la evaluación.

**Tabla 6: Diseño para la autoevaluación del ObturCaribe**

DISEÑO EVALUATIVO		
<b>PROBLEMA DE EVALUACIÓN</b>		
¿En qué medida la implementación de los procesos del ObturCaribe ha incidido en la obtención de información sobre de la dinámica de la actividad turística en la provincia de Limón?		
<b>OBJETO EVALUACIÓN</b>		
Autoevaluación de procesos (insumos, actividades y productos) del proyecto Fortalecimiento del Observatorio de turismo sostenible del caribe costarricense 2016-2017, UCR.		
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	INTERROGANTE PRINCIPAL	
Valorar la implementación de los procesos y productos del OBTURCARIBE en la generación de información y su incidencia para la toma de decisiones en relación a la actividad turística en la provincia de Limón durante el periodo 2016-2017	¿En qué medida la implementación de los procesos y productos del ObturCaribe han generado las condiciones necesarias para lograr una incidencia en el acceso de información relacionada a la actividad turística en la provincia de Limón?	
Objetivo	Criterio	Interrogante
OBJETIVO 1: Valorar en qué medida las estrategias utilizadas por el ObturCaribe se ajustan a las necesidades reales de la actividad turística para su efectiva caracterización.	Pertinencia	INTERROGANTE 1: ¿En qué medida las estrategias utilizadas por el ObturCaribe se ha ajustado a las necesidades reales de la actividad turística para su efectiva caracterización en la provincia de Limón?
OBJETIVO 2: Analizar la incorporación de las políticas nacionales de turismo en el diseño y la estrategia del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón	Pertinencia	INTERROGANTE 2: ¿En qué medida han sido incorporadas las políticas nacionales de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón?
OBJETIVO 3: Valorar de qué forma los resultados generados por el ObturCaribe han sido útiles para el desarrollo de acciones de la actividad turística desde los sectores público, académico y privados de la provincia de Limón.	Eficacia	INTERROGANTE 3: ¿En qué medida los resultados generados por el ObturCaribe han sido útiles para el desarrollo de acciones y toma de decisiones de los diferentes sectores vinculados al turismo en la provincia de Limón?
OBJETIVO 4: Valorar la utilización de los recursos disponibles en el ObturCaribe para la consecución de los resultados esperados planteados para el 2016-2017.	Eficiencia	INTERROGANTE 4: ¿En qué medida los recursos disponibles del proyecto, son los adecuados para la consecución de los resultados esperados por el ObturCaribe?

### 7.1 Problema de evaluación

En el capítulo 1, específicamente en el apartado de “*Antecedentes del objeto a evaluar*” se describe una serie de problemáticas relacionadas con la falta de información sobre la actividad turística en la zona de Limón. El limitado acceso a información actualizada y veraz concerniente al turismo fue uno de los propulsores para la formulación y puesta en marcha del ObturCaribe.

De manera general y de acuerdo a la información del ObturCaribe, se realizaron valoraciones enfocadas en la orientación que debería tener la actividad turística



en la zona, las tensiones entre turismo y ambiente, la formación del recurso humano vinculado con la actividad turística, la capacitación y una mejor capacidad gerencial de las personas propietarias y empleados de las empresas turísticas, así como aspectos propios de las organizaciones públicas en materia de infraestructura de caminos y carreteras, promoción de la actividad, regulaciones en parques y zonas protegidas, promoción de emprendimientos entre otros.

Ante estas necesidades el Observatorio busca mediante sus objetivos articular acciones relacionadas con la actividad turística en la Región Caribe, de forma tal que contribuya con la generación y acceso a la información, articular actores y acciones, y coadyuvar en la formulación de políticas públicas, en este caso, referidas a la actividad turística en forma directa o indirecta.

Para lograr lo anterior, se determina una serie de actividades, tales como la creación de un sistema de información, el establecimiento de actividades de divulgación de los estudios realizados (seminarios, congresos, simposios), participación en espacios de análisis y reflexión (conferencias, congreso), la definición de grupos de trabajo interinstitucionales, desarrollo de líneas de investigación integradas y planteadas con base en la agenda temática, las cuales coadyuven a la consolidación del equipo de investigación, la articulación con investigadores externos y los procesos de elaboración de políticas públicas vinculadas con la actividad turística, así como la apertura de espacios para la formulación e inscripción de proyectos de acción social.

De acuerdo a lo anterior, se determina realizar una evaluación que permita valorar la implementación de los procesos y productos del OBTURCARIBE en la generación de información y su incidencia para la toma de decisiones en relación a la actividad turística en la provincia de Limón durante el periodo 2016-2017. Por lo cual se plantea el siguiente problema de evaluación: *¿En qué medida la implementación de los procesos del ObturCaribe ha incidido en la obtención de información sobre de la dinámica de la actividad turística en la provincia de Limón?*

## 7.2 Objeto de evaluación

El objeto de evaluación está constituido por el seguimiento de la implementación, específicamente los procesos generados por el ObturCaribe en el periodo 2016-2018. Es importante desde esta autoevaluación, recordando que será el tipo de evaluación que es realizada “por un agente de la misma institución que ejecuta la intervención o los agentes a cargo de la intervención (auto-evaluación)” (Mideplan, 2017, p. 41), valorar los procesos llevados a cabo por el proyecto para el alcance de los objetivos determinados para solventar la problemática identificada en torno a la información de la actividad turística en la provincia de Limón.

## 7.3 Objetivos de la evaluación

- *Objetivo general*
  - Evaluar la implementación de los procesos (insumos, actividades y productos) del ObturCaribe en la generación de información y su incidencia para la toma de decisiones en relación a la actividad turística en la provincia de Limón durante el periodo 2016-2018
- *Objetivos específicos*
  - Valorar en qué medida las estrategias utilizadas por el ObturCaribe se ajustan a las necesidades reales de la actividad turística para su efectiva caracterización.
  - Analizar la incorporación de las políticas nacionales de turismo en el diseño y la estrategia del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón
  - Valorar de qué forma los resultados generados por el ObturCaribe han sido útiles para el desarrollo de acciones de la actividad turística desde los sectores público, académico y privados de la provincia de Limón.
  - Valorar la utilización de los recursos disponibles en el ObturCaribe para la consecución de los resultados esperados planteados para el 2016-2018.

## 7.4 Interrogantes de la evaluación

Como interrogante principal se define:

¿En qué medida la implementación de los procesos y productos del ObturCaribe han generado las condiciones necesarias para lograr una incidencia en el acceso de información relacionada a la actividad turística en la provincia de Limón?

A partir de los objetivos específicos se desprenden las siguientes interrogantes, *tabla 7*:

**Tabla 7: Interrogantes de evaluación**

<b>Interrogantes</b>	<b>Interrogantes secundarias</b>
<b>¿En qué medida las estrategias utilizadas por el ObturCaribe se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística para su efectiva caracterización en la provincia de Limón?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida las estrategias del ObturCaribe se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística en Limón plasmadas en la agenda temática?</li> <li>- ¿En qué medida se tomaron en cuenta los actores involucrados para la construcción del plan estratégico del OBTURCARIBE?</li> <li>- ¿De qué manera se hizo la valoración de las necesidades para la implementación del OBTURCARIBE?</li> <li>- ¿En qué grado en el plan estratégico existe coherencia entre los objetivos, acciones, metas e indicadores?</li> <li>- ¿Qué tipo de actores están vinculados al ObturCaribe? Y ¿qué tipo de vinculación se mantiene?</li> </ul>
<b>¿En qué medida han sido incorporadas las políticas nacionales de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida han sido incorporadas las políticas de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe?</li> </ul>
<b>¿En qué medida los resultados generados por el ObturCaribe han sido útiles para el desarrollo de acciones y toma de decisiones de los diferentes sectores vinculados al turismo en la provincia de Limón?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué porcentaje se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe?</li> <li>- ¿En qué medida el sector público, académico y privado ha implementado acciones basados en los resultados y/o recomendaciones del ObturCaribe?</li> <li>- ¿En qué porcentaje los resultados del ObturCaribe son materializados en documentos?</li> <li>- ¿Cuál es la percepción en general acerca del trabajo realizado durante la ejecución del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales resultados del ObturCaribe durante su periodo de ejecución?</li> </ul>
<b>¿En qué medida los recursos disponibles del proyecto son los adecuados para la consecución de los resultados esperados por el ObturCaribe?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida los recursos financieros otorgados al ObturCaribe son suficientes para la obtención de los resultados del proyecto?</li> <li>- ¿En qué medida el recurso humano con el que cuenta el ObturCaribe permite el desempeño de la estrategia propuesta?</li> <li>- ¿En qué medida los recursos materiales contribuyen al desarrollo del proyecto?</li> <li>- ¿En qué medida los productos son acordes a los recursos utilizados?</li> <li>- ¿En qué medida se requiere de más personal con mayor jornada y de forma permanente? ¿Qué necesidades tiene el ObturCaribe?</li> </ul>

## 7.5 Sobre los Criterios

El proceso evaluativo considera para el abordaje metodológico evaluar:

La **pertinencia**, entendiendo la manera en las estrategias y/o metodología utilizada por el OBTURCARIBE es la adecuada o ha sido la adecuada para el alcance de los objetivos o para la solución del problema detectado por el proyecto. La estrategia ha sido la adecuada y basada en el contexto.

De igual forma se evaluará la **eficacia**, y específicamente en qué medida se están logrando los resultados esperados del proyecto. La capacidad que ha tenido el proyecto hasta el momento para el alcance de los objetivos o al menos para demostrar avances de estos.

Finalmente, se contempla la **eficiencia**, esto en relación a la capacidad que tiene el proyecto para cumplir y ejecutar adecuadamente los recursos con los cuales cuenta, es decir, determinar el uso que se le está dando a los recursos disponibles.

## 7.6 Participantes y audiencias/beneficiarios

A continuación, se muestra la *tabla 8* con los principales actores que estarían involucrados en el proceso de Autoevaluación del ObturCaribe, en ella se contemplan tanto los actores públicos y privados que de una u otra manera podrían ser consultados durante el proceso evaluativo.

**Tabla 8: Participantes/actores de la autoevaluación**

Matriz de mapeo OBTURCARIBE			
Actor	Relación (descripción de la relación que tiene este actor sobre la evaluación)	Poder	Interés
Vicerrectoría de Investigación	Superior jerárquico del proyecto que vela por la buena ejecución de los proyectos aprobados ante la Vicerrectoría. Genera insumos para rendición cuentas institucionales.	Alto	A favor
Coordinación del ObturCaribe	Principal interés en determinar la eficacia de los alcances de los objetivos con el fin de implementar planes de mejora en la ejecución del proyecto.	Alto	A favor
Sede Regional del Caribe	Proponer, ejecutar y servir de apoyo a programas y proyectos de investigación y acción social que contribuyan al desarrollo de la región en particular y del país en general, la Sede del Caribe cuenta con un insumo de valoración del proyecto y su incidencia a nivel regional.	Alto	A favor
Universidades Públicas	Estos actores considerados públicos y privados son clave en el sentido que serán informantes al momento de corroborar actividades y participación conjunta con el ObturCaribe. Para estos actores la evaluación del proyecto en beneficiosa, en el sentido que se espera se refuerce las metodologías de trabajo, así como los ejes de acción en relación a la articulación con actores de la provincia de limón.	Medio	Indiferente
Municipalidades		Bajo	Indiferente
Cámaras de turismo y Asociaciones privadas		Bajo	Indiferente/en contra
Observatorio del Desarrollo		Medio	A favor
Instituto Costarricense de Turismo -ICT-		Medio	A favor
ICT-Regional		Bajo	Indiferente
MINAE		Bajo	Indiferente
SINAC		Bajo	Indiferente

*Fuente: elaboración propia basado en datos del ObturCaribe, 2018*

## 7.7 Modelo de evaluación

### 7.7.1 Enfoque de evaluación

Para este proceso de autoevaluación, se ha determinado para su desarrollo la implementación del Modelo CIPP, el cual será la guía teórica de cada proceso y acción determinada durante su ejecución.

En primera instancia se pensará en la evaluación con el propósito de producir información útil para las decisiones. En este caso el modelo (CIPP) tiene como principal desarrollador Daniel Stufflebeam (1967). De acuerdo con Stufflebeam (2003) “las siglas determinan evaluaciones de contexto, insumos, procesos y productos de la entidad” (p.3).

El modelo CIPP es un marco integral para guiar las evaluaciones formativas y sumativas de proyectos, programas, personal, productos, instituciones y sistemas. De acuerdo a Stufflebeam (2003), el modelo está configurado para su uso en las evaluaciones internas realizadas por los evaluadores de una organización, auto-evaluaciones llevadas a cabo por los equipos de proyecto o proveedores de servicios individuales, y contratadas u ordenadas evaluaciones externas. Guerra (2007) menciona que, de acuerdo con el modelo CIPP, la evaluación es una investigación sistemática del valor o mérito del objeto evaluado, donde el mérito se refiere a la calidad intrínseca o excelencia, sin tener en cuenta su utilidad, mientras que el valor se refiere a la calidad intrínseca de algo y a su valor extrínseco, especialmente su utilidad para satisfacer las necesidades detectadas.

Acerca de cada dimensión, Stufflebeam (2003, p. 4) menciona,

- Las **evaluaciones de contexto**: evalúan las necesidades, problemas, activos y oportunidades para ayudar a los tomadores de decisiones definen objetivos y prioridades y ayudar al más amplio grupo de usuarios de juzgar los objetivos, las prioridades y los resultados.
- Las **evaluaciones de entrada (Insumos)**: evalúa enfoques alternativos, planes de acción de la competencia, el plan de personal y presupuestos para su viabilidad y rentabilidad potencial para satisfacer las necesidades específicas y alcanzar los objetivos. Los tomadores de decisiones usan

las evaluaciones de entrada al escoger entre los planes de la competencia, la redacción de propuestas de financiación, asignación de recursos, la asignación de personal, la programación de trabajo, y en última instancia, ayudar a los demás juzgan los planes y el presupuesto de un esfuerzo. (Veo evaluación de entradas como el tipo más descuidada, pero críticamente importante de la evaluación.)

- Las evaluaciones del proceso: evalúan la implementación de planes para ayudar al personal llevar a cabo actividades y más tarde ayudar al amplio grupo de usuarios de los resultados del programa juzgar e interpretar los resultados.
- Las **evaluaciones de productos** identifican y evalúan los resultados, tanto a corto como a largo plazo, tanto para ayudar al personal a mantener una empresa enfocada en lograr resultados importantes como para ayudar al grupo más amplio de usuarios a medir el éxito del esfuerzo para satisfacer las necesidades específicas.

Un aspecto importante es que el modelo CIPP hace hincapié en que el propósito más importante de la evaluación no es probar, sino mejorar. Para Stufflebeam (2003), la evaluación es por lo tanto concebida principalmente como una actividad funcional orientada en el largo plazo para estimular la inducción, la complicidad y los esfuerzos para fortalecer y mejorar las empresas y en este caso los planes y proyectos a evaluar. Sin embargo, el modelo también plantea que la probabilidad de conocer que las estrategias y productos alcanzados no son suficientes y el programa no se ejecuta tal cual fue concebido, por tal razón el programa u otros servicios deben ser terminados o cerrados.

Tomando en consideración que el modelo CIPP responde a procesos formativos y sumativos, la evaluación propuesta para el OBTURCARIBE responde a un proceso formativo, pues la intención es proporcionar los insumos necesarios de mejora para su ejecución en la extensión del proyecto, en la *tabla 9*, se resume el uso del modelo CIPP para esta etapa formativa en cada una de las dimensiones (contexto, insumos, proceso, productos)

**Tabla 9: Uso del modelo CIPP en la evaluación formativa**

<b>Evaluación</b>	<b>Contexto</b>	<b>Insumos</b>	<b>Procesos</b>	<b>Productos</b>
<i>FORMATIVA:</i> Aplicación prospectiva de la información de la CIPP para asistir en la toma de decisiones y el aseguramiento de la calidad	Orientación para identificar las intervenciones necesarias y elegir y clasificar las metas (basadas en la evaluación de necesidades, problemas, recursos y oportunidades).	Orientación para la elección de un programa u otra estrategia (basada en la evaluación de estrategias alternativas y planes de asignación de recursos) seguida de un examen del plan de trabajo.	Orientación para la implementación del plan de trabajo (basado en actividades de monitoreo y evaluación y retroalimentación evaluativa periódica).	Orientación para continuar, modificar, adoptar o terminar el esfuerzo (basado en la evaluación de resultados y efectos secundarios).

*Fuente: adaptación propia, basado en Stufflebeam (2003)*

La *tabla 9* muestra la manera en la cual el método CIIPP, ofrece los insumos necesarios para el fortalecimiento del plan o programa evaluado, que va desde la orientación para identificación de intervenciones y metas del contexto, hasta la orientación para modificar o terminar un programa basado en sus productos.

El modelo en general se presenta muy flexible en su forma metodológica, de manera que pueden adaptarse y utilizarse diferentes métodos cualitativos y cuantitativos para el proceso evaluativo. Respecto a esto Stufflebeam (2003) detalla que el modelo CIPP requiere la participación de múltiples perspectivas, “el uso de una amplia gama de métodos cualitativos y cuantitativos, y los procedimientos de triangulación para evaluar e interpretar una multiplicidad de información” (p.22). El modelo aboga por el uso de múltiples fuentes y técnicas, así como la integración de múltiples observadores e informantes con diferentes perspectivas, de manera que la evaluación genere la mayor cantidad de insumos que den explicación y orienten en cada etapa de la evaluación (contexto, insumos, procesos, productos). Es interesante el uso del método CIPP, pues cada hallazgo puede generar cruces que sumen a cada dimensión de evaluación, es decir hallazgos del contexto, por ejemplo, funcionan al mismo tiempo para explicar la evaluación de los insumos o bien de los procesos. A continuación, la *tabla 10* ilustra la variedad de métodos de uso en evaluaciones de contexto, de entrada, proceso y del producto (con la evaluación del producto

dividido en las subpartes de impacto, la eficacia, la sostenibilidad y transportabilidad):

**Tabla 10: Ilustración de los métodos de uso potencial en las evaluaciones de la CIPP y sus posibles cruces**

MÉTODOS	Contexto	Entrada	Proceso	Productos			
				Impacto	Eficacia	sostenibilidad	Transportabilidad
Encuesta	x		x	x	x	x	
Revisión de literatura	x	x					
Revisión de documento	x	x	x	x	x		
Visitas a otros programas		x		x	x		x
Equipos Abogado (para crear y evaluar compitiendo planes de acción)		x					
Técnica Delphi	x	x					
Programa Perfil / Base de Datos		x	x	x	x	x	
En el sitio Observador			x	x	x	x	
Estudios de caso			x	x	x	x	
Comparativo/ Los estudios de diseño experimental		x			x	x	
entrevistas con los interesados	x		x	x	x	x	x
Grupos focales	x	x	x	x	x	x	x
Audiencias	x	x			x		
Análisis de costos		x	x		x	x	
Análisis de datos secundarios	x				x		
Evaluación libre de objetivos			x	x	x	x	x
Registro fotográfico	x		x	x	x	x	x
Informes de tareas / reuniones de retroalimentación	x	x	x	x	x	x	x
Síntesis / Informe Final	x	x	x	x	x	x	x

*Fuente: Stufflebeam (2003)*

Finalmente, el modelo CIPP, da la posibilidad de evaluar desde principio a fin y a lo largo de todo el proceso. Es un modelo flexible que permite la comprensión integral y el estudio de una realidad que se presenta. Desde su concepción propone redefinir el concepto de evaluación como: "proceso mediante el cual se proporciona información útil para la toma de decisiones "; diferenciándose de otros modelos que se limitan a determinar si los objetivos han sido alcanzados. Es un buen instrumento en la evaluación de programas, puesto que verifica si se están cumpliendo con los objetivos y si sobre la marcha tiene un funcionamiento adecuado.



### 7.7.2 Tipo de evaluación

**Tabla 11: Tipo de evaluación**

Autoevaluación de procesos del ObturCaribe	Según quién la realiza	Según momentos	Según funcionalidad
	Interna - Autoevaluación	Durante	Formativa
La autoevaluación es importante para el análisis crítico de los procesos académicos y de los programas curriculares de la Universidad. También lo es para los programas y proyectos de desarrollo que ahí se operacionalizan, ya que a partir del proceso participativo que este enfoque conlleva, es posible plantear un juicio de valor que brinde información válida, confiable y verificable, de manera que les permita a las integrantes del equipo de trabajo analizar su grado de participación y responsabilidad de lo alcanzado, así como establecer acciones que contribuyan al accionar del proyecto.	Se propone una autoevaluación de carácter interno, pues el evaluador pertenece a la institución y proyecto a evaluar.	Se propone evaluación durante/intermedia ya que se pretende trabajar sobre el proceso del proyecto ObturCaribe.	Se pretende que los resultados de la presente evaluación sirvan como insumo para el mejoramiento del proyecto.

### 7.8 Aspectos metodológicos

Esta evaluación se ha propuesto con diseño mixto, de manera que se pueda partir de una base de información documental sobre el proyecto (documentos de formulación, marco normativo, informes parciales, bases de datos, entre otros); además se promoverá la identificación y análisis de otros elementos ayuden a responder a las preguntas de evaluación, por medio de entrevistas (grupales o individuales) y encuestas. En la *tabla 12*, se presentan las fases propuestas para el abordaje de las interrogantes propuestas:

**Tabla 12: Acercamiento metodológico de la evaluación**

<b>ACERCAMIENTO METODOLÓGICO</b>						
Para la evaluación propuesta serán utilizados técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos, de manera que el análisis de la información retenga mayor validez y confiabilidad.						
<b>Técnicas e instrumentos:</b> Entrevistas semiestructuradas, revisión documental, aplicación de encuestas.						
<b>Fase 1 Abordaje cualitativo</b>	<b>Fase 2 Abordaje cuantitativo</b>	<b>Fase 3 Abordaje cualitativo</b>	<b>Fase 4 Sistematización y Análisis de la información: <i>Triangulación</i></b>	<b>Fase 5 Elaboración / Revisión informes</b>	<b>Fase 6 Validación de resultados</b>	<b>Fase 7 Presentación de resultados</b>
<b>Revisión documental, entrevistas semiestructuradas y a profundidad con actores claves públicos y privados. Análisis exploratorio del objeto de evaluación.</b>	Encuestas/cuestionarios o bien entrevistas semiestructuradas (individual o grupal), con actores seleccionados con el objetivo de reforzar los resultados de la primera fase o bien obtener nuevos datos.	Entrevistas (individual o grupal), equipo coordinador del ObturCaribe. Profundizar en las evidencias tanto de las entrevistas como de las encuestas.	Sistematización y análisis de la información, triangulación de los hallazgos. <i>Cualitativo:</i> definición de criterios evaluativos, dimensiones y categorías de análisis. Análisis de contenido. <i>Cuantitativos:</i> uso de software especializados estadísticos, variables de análisis.	Elaboración de informe final.	Se pretende una vez finalizado el informe o documento final, realizar una primera validación de resultados con el cliente de evaluación; será para análisis de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.	Presentación final de la evaluación.

### 7.8.1 Acerca de los actores, técnicas o instrumentos de recolección de datos

Para contestar a las preguntas de evaluación se utilizarán fuentes primarias y secundarias y se recurrirá a la aplicación de diferentes instrumentos. La *tabla 13* muestra la propuesta de las técnicas a implementar, su respectiva descripción, las fuentes previstas y las posibles aplicaciones para cada grupo o persona.

**Tabla 13: Técnicas recolección de datos autoevaluación proyectos ObturCaribe**

TÉCNICA A UTILIZAR	DESCRIPCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	APLICACIONES
<b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>	Dirigida a personas que puedan brindar conocimientos e insumos que definan con claridad la situación del proyecto desde su diseño, los procesos y resultados que se obtienen.	Equipo coordinación y colaborativo del OBTURCARIBE	5
		Actores Públicos y privados vinculados	5
<b>ENCUESTAS</b>	Realizada con el objetivo de conocer de forma detallada datos, condiciones y aspectos varios del proyecto.	Actores públicos y privados vinculados.	40
<b>REVISIÓN DOCUMENTAL Y BASES DE DATOS</b>	Permite estudiar, conocer, describir y analizar la información contenida en documentos varios, como lo son formulación del proyecto, informes parciales, publicaciones, u otros similares.	Expedientes de proyectos (Archivos varios de formulación, informes parciales, otros)  Base de datos  Documentos varios	

*Fuente: Elaboración propia*

Con relación al trabajo de recolección de información implicados, constó de una serie de comunicaciones con el equipo colaborador del ObturCaribe y los actores externos (públicos y privados) que accedieron a participar del estudio. A continuación, los detalle:

- *Colaboradores ObturCaribe:* se contó con la participación de 10 personas colaboradores, tantas personas que se encontraban activas en el proyecto, como de personas que habían colaborado en momentos anteriores y que tenían un conocimiento adecuado del proyecto para emitir un criterio al respecto. La metodología con este grupo consistió en reuniones periódicas de trabajo para el análisis de información respecto a las estrategias o

actividades que se realizan en el seno del observatorio para el alcance de los objetivos propuestos. Cabe destacar que hubo una conversación inicial para presentar el proyecto de evaluación y abrir un espacio para aclarar dudas alrededor de la misma. De igual forma, esta reunión fue clave para dejar claro las implicaciones alrededor de una autoevaluación y en general el valor formativo que podría tener para el fortalecimiento de la línea estratégica del Observatorio.

Durante la evaluación se realizaron 5 reuniones de trabajo con personas colaboradoras del Observatorio, entre estas la persona coordinadora del proyecto. Conversaciones constantes de forma individual con la coordinación del proyecto, de manera que se tuviera información de primera mano que pudiera ser comparada con las evidencias o hallazgos encontrados durante el proceso evaluativo.

A todas las personas colaboradoras se les aplicó un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Este instrumento fue aplicado de dos formas -debido a las circunstancias particulares de cada persona-, de forma virtual (cuestionario en línea) y de forma presencial (entrevista semiestructurada). Al final de la todas las aplicaciones se realizó una sistematización de las respuestas en una matriz de análisis de colaboradores (ver anexo 2).

- *Actores públicos y privados vinculados:* se contó con la participación de 40 personas que tuvieron/tienen alguna relación o vinculación con el observatorio. Estos actores fueron contactados tomando en consideración la base de datos del ObturCaribe de empresas e instituciones públicas y privadas en la provincia de Limón relacionadas a la actividad turística y a las temáticas de interés ofrecidas por el Observatorio.

Se contacto de forma telefónica a cada actor y se les envió de forma digital un cuestionario (ver anexo 3) el cual se les solicitó que pudieran completar. Se dio seguimiento individual para lograr obtener las respuestas al cuestionario de las personas participantes. Se realizó la sistematización y análisis de contenido, según la matriz de análisis elaborada con las respuestas de los actores participantes.

## 7.9 Operacionalización de la evaluación

**Tabla 14: Operacionalización de Interrogantes**

INTERROGANTE PRINCIPAL	INTERROGANTES SECUNDARIAS	CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS (CONCEPTUALIZADOS)	INDICADORES PARA EL ANÁLISIS	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN
¿En qué medida las estrategias utilizadas por el ObturCaribe se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística para su efectiva caracterización en la provincia de Limón?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida las estrategias del ObturCaribe se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística en Limón plasmadas en la agenda temática?</li> <li>- ¿En qué medida se tomaron en cuenta los actores involucrados para la construcción del plan estratégico del OBTURCARIBE?</li> <li>- ¿De qué manera se hizo la valoración de las necesidades para la implementación del OBTURCARIBE?</li> </ul>	<p><b>PERTINENCIA</b></p> <p>Entendiendo la manera en las estrategias y/o metodología utilizada por el OBTURCARIBE es la adecuada o ha sido la adecuada para el alcance de los objetivos o para la solución del problema detectado por el proyecto. La estrategia ha sido la adecuada y basada en el contexto.</p>	<p>Plan estratégico elaborado Ejes de acción elaborados Cantidad de actividades diseñadas para cumplir con los objetivos Tipo actividades diseñadas Cantidad de actores involucrados Diagnóstico de necesidades</p>	<p><b>Técnicas:</b> Entrevista Semiestructurada, reuniones con actores, encuestas, revisión documental. / <b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista, guía de sesión grupal en caso de ser necesario para las reuniones con actores, cuestionario (en línea), revisión y solicitud de documentos. / <b>Fuentes:</b> Equipo ObturCaribe, Actores involucrados.</p>
¿En qué medida han sido incorporadas las políticas nacionales de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida han sido incorporadas las políticas de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe?</li> </ul>	<p><b>PERTINENCIA</b></p> <p>La estrategia ha sido la adecuada y basada en el contexto. Incorporación de las políticas pertinentes al turismo.</p>	<p>Cantidad de políticas incorporadas</p>	<p><b>Técnicas:</b> Entrevista Semiestructurada, revisión documental. / <b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista, revisión y solicitud de documentos. / <b>Fuentes:</b> Equipo ObturCaribe,</p>
¿En qué medida se han cumplido los objetivos del ObturCaribe y en qué medida los resultados generados han sido útiles para el desarrollo de acciones y toma de decisiones de los diferentes sectores vinculados al turismo en la provincia de Limón?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe?</li> <li>- ¿En qué medida el sector público, académico y privado ha implementado acciones basados en los resultados y/o recomendaciones del ObturCaribe?</li> <li>- ¿En qué medida los resultados del ObturCaribe son materializados en documentos?</li> <li>- ¿Cuál es la percepción en general acerca del trabajo realizado durante la ejecución del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales resultados del ObturCaribe durante su periodo de ejecución?</li> </ul>	<p><b>EFICACIA</b></p> <p>Medida en la cual se están logrando los resultados esperados del proyecto. La capacidad que ha tenido el proyecto hasta el momento para el alcance de los objetivos o al menos para demostrar avances de los mismos.</p>	<p>Cantidad de objetivos cumplidos, Cantidad de metas alcanzadas, Cantidad de indicadores elaborados, Cantidad de acciones implementadas por actores, Cantidad de documentos elaborados, Cantidad de publicaciones realizadas, Cantidad de personas informadas, Cantidad de medios/elementos de divulgación.</p>	<p><b>Técnicas:</b> Entrevista Semiestructurada, reuniones con actores, encuestas, revisión documental. <b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista, guía de sesión grupal en caso de ser necesario para las reuniones con actores, cuestionario (en línea), revisión y solicitud de documentos. <b>Fuentes:</b> Equipo ObturCaribe, Actores involucrados.</p>
¿En qué medida los recursos disponibles del proyecto son los adecuados para la consecución de los resultados esperados por el ObturCaribe?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida los recursos financieros otorgados al ObturCaribe son suficientes para la obtención de los resultados del proyecto?</li> <li>- ¿En qué medida el recurso humano con el que cuenta el ObturCaribe permite el desempeño de la estrategia propuesta?</li> <li>- ¿En qué medida los recursos materiales contribuyen al desarrollo del proyecto?</li> <li>- ¿En qué medida se requiere de más personal con mayor jornada y de forma permanente? ¿Qué necesidades tiene el ObturCaribe?</li> </ul>	<p><b>EFICIENCIA</b></p> <p>Capacidad que tiene el proyecto para cumplir y ejecutar adecuadamente los recursos con los cuales cuenta, es decir, determinar el uso que se le está dando a los recursos disponibles y si estos son suficientes para la obtención de los resultados.</p>	<p>Cantidad de recursos financieros disponibles / Cantidad de recursos materiales disponibles / Cantidad de recurso humano disponible / Informes financieros/ presupuestos ejecutados / Cantidad de productos vs recursos utilizados</p>	<p><b>Técnicas:</b> Entrevista Semiestructurada, revisión documental. <b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista, revisión y solicitud de documentos. <b>Fuentes:</b> Equipo ObturCaribe</p>

## 7.10 Delimitación temporal-Cronograma

La evaluación se ha propuesto para su realización a partir del último trimestre 2018 (de diciembre 2018 a febrero 2019) y comprende el periodo entre enero del 2016 a diciembre 2018, periodo de vigencia del proyecto Fortalecimiento del Observatorio de turismo sostenible del caribe costarricense. A continuación, en la *tabla 15* se presenta el cronograma propuesto para la evaluación.

**Tabla 15: Cronograma de Trabajo**

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4
Desarrollo modelo metodológico																
Diseño y elaboración entrevistas y encuestas.																
Revisión bibliográfica y recolección de datos/documentos																
Proceso de entrevistas (Equipo ObturCaribe), aplicación encuestas																
<b>I Avance Informe de TFIA</b>																
Proceso de entrevistas y reuniones (colaboradores ObturCaribe, actores externos)																
Revisión/análisis de documentación y fuentes secundarias																
<b>II avance: Informe de TFIA</b>																
Sistematización de información (documentación, entrevistas y encuestas)																
Análisis de resultados																
<b>Informe Borrador TFIA</b>																
<b>Informe Final</b>																

\*Se planean tener reuniones periódicas al mes con el grupo asesor de TFIA, al igual que con la Coordinadora del ObturCaribe

## 7.11 Evaluabilidad

De acuerdo con las condiciones de evaluabilidad, se consultó el Manual de evaluación del Mideplan y se extrajo la tabla de criterios de evaluabilidad, la cual fue misma se presenta a continuación –*tabla 16*:

**Tabla 16: Preguntas clave acerca de la evaluabilidad**

<b>A. Calidad del diseño de la intervención</b>		
<b>A1.</b>	¿Se conocen los problemas que se pretenden resolver con la intervención y las causas de los problemas?	Sí
<b>A2.</b>	¿Están debidamente identificadas las necesidades de la población del objeto de estudio?	Si
<b>A3.</b>	¿Los problemas y necesidades son mediables y – en caso de ser relevante – están cuantificadas?	Si
<b>A4.</b>	¿Se han concretado objetivos para todos los eslabones de la cadena de resultados de la intervención?	Sí
<b>A5.</b>	¿Se ha acotado la cobertura de la intervención?, es decir, ¿se han definido o delimitado las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales, población objetiva y geográfica de la intervención?	No
<b>A6.</b>	¿Los objetivos son precisos y responden a las necesidades y problemas detectados?	Si
<b>A7.</b>	¿Se han definido indicadores adecuados (específicos, medibles y realistas) para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención?	No
<b>B. Accesibilidad de la intervención.</b>		
<b>B1.</b>	¿Existe información suficiente sobre los aspectos de la intervención a evaluar que pueda suministrarse para la evaluación?	Sí
<b>B2.</b>	¿Se dispone de datos de línea base (situación al inicio de la intervención) para la mayoría de los indicadores?	No
<b>B3.</b>	¿Se han establecido canales de comunicación adecuados entre los ejecutores de la intervención y sus encargados?	Sí
<b>B4.</b>	¿Se ha definido algún procedimiento para la recopilación de la información sobre la intervención?	Sí
<b>B5.</b>	¿Existe un sistema de monitoreo, sistema de información u otro procedimiento que recopila información confiable y fácil de interpretar sobre la evolución en el tiempo de todos los indicadores relevantes?	No
<b>B6.</b>	¿Se utilizan los medios electrónicos adecuados para el manejo de la información?	No
<b>C. Recursos disponibles para la evaluación</b>		
<b>C1.</b>	¿Se han asignado recursos suficientes (financieros, materiales y humanos) para implementar la evaluación?	Si
<b>C2.</b>	¿El tiempo disponible para la ejecución de la evaluación es el necesario?	Sí
<b>C3.</b>	¿Se han establecido los mecanismos adecuados para que los recursos por ejecutar maximicen los resultados a obtener?	Sí

*Fuente: Manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno (2012)*

La tabla 16 presenta una serie de criterios que muestra la estructura general del proyecto e indica la viabilidad que tiene el proyecto para la ejecución de la evaluación. Según los criterios evaluados, existen algunas inconsistencias en relación con la definición de indicadores y monitoreo de estos, sin embargo, en general se presenta un proyecto con condiciones favorables para ser evaluado.

De igual forma, con el fin de fortalecer el proceso de autoevaluación que se propone, y específicamente la evaluación de procesos del ObturCaribe, se aplicó el Protocolo de Evaluabilidad del Gobierno de Navarra (Gobierno de Navarra, 2013), el cual considera una serie de criterios calificados según su porcentaje de cumplimiento, de manera que 0% será cuando no existe cumplimiento alguno, 25% si considera que se cumple de forma insuficiente y por tanto, necesariamente mejorable; 50% si considera que se cumple pero que es mejorable; 75% si se cumple pero es parcialmente mejorable; y 100% si se cumple de forma muy satisfactoria.

Es posible que al tratarse de una autoevaluación se generen dudas y reservas en relación con la objetividad de la evaluación como tal, sin embargo, los elementos que se analizan en las siguientes líneas representan el hilo ético y objetivo de las acciones a llevar a cabo.

Una vez analizadas las tablas de evaluabilidad (*ver tablas anexo 4*), se extrae la siguiente información en la *tabla 17*:

**Tabla 17: Ponderación protocolo de evaluabilidad aplicado al ObturCaribe**

Dimensiones protocolo de Evaluabilidad	% ideal	Resultados de evaluabilidad ObturCaribe
Calidad del Sistema de Información	50	36.5%
Calidad de la Planificación	20	10.3%
Recursos destinados a la evaluación	15	6%
Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación	10	7,9%
Claridad en los propósitos de evaluación	5	4,5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>65,2%</b>

De acuerdo con la *tabla 17*, se toman en cuenta cinco grandes dimensiones, las cuales proporcionan la información necesaria para determinar el nivel de relevancia de cada una para ser evaluada. De esta manera, en relación con la evaluabilidad, el proyecto presenta un 65,2% de evaluabilidad en este momento.



Tomando en cuenta que actualmente se encuentra en una etapa de diseño, el nivel de evaluabilidad del ObturCaribe es aceptable, sobre todo porque aún restan por definir algunos alcances y propósitos de la evaluación.

En este caso, en relación con la dimensión *sistemas de información*, se presenta un 36,5% (sobre el 50% ideal). Esto representa más de la mitad del ideal para esta dimensión, donde específicamente se refiere a la información suficiente o acceso para llevar a cabo la evaluación, acompañado de procesos adecuados de recogida de información, acceso a la conceptualización de indicadores, objetivos, actividades, entre otros. Por otro lado, en la *Calidad de la planificación*, se obtuvo un 10,3% (sobre el 20% ideal), dimensión que representa el acceso a diagnósticos, problemas y necesidades de los mismos, su cuantificación y medición adecuada. Además, en relación a los recursos destinados a la evaluación, que básicamente contempla los recursos asignados para la evaluación, los tiempos definidos para su ejecución, el recurso humano y sistemas de seguimiento y monitoreo, se obtuvo un 6% (sobre el 15% ideal).

En cuanto a la *Implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y evaluación*, se obtuvo un 7,9% (sobre el 10% ideal); en este caso se trata del nivel de implicación que tendrán los actores en la evaluación, su participación y actitud ante la evaluación, así como el acceso que tendrá el evaluador/a a información pertinente y a canales de información adecuados para la buena marcha de la evaluación. Finalmente, se presentó un 4,5 (sobre el 5% ideal) en la dimensión *Claridad en los propósitos de evaluación*, donde básicamente se toma en cuenta si existe una definición adecuada de los objetivos, las interrogantes y los actores implicados.

De esta manera se realizó el análisis temporal de la conveniencia que tiene la evaluación del ObturCaribe y, tomando en cuenta que aún no se han definido con certeza algunas dimensiones, se espera que el porcentaje obtenido aumente en próximos avances.

### 7.11.1 Acceso a la información

Al tratarse de una autoevaluación se tiene acceso a la documentación necesaria para la evaluación propuesta. Además, el equipo coordinador del proyecto se encuentra anuente a realizar el proceso completo con el fin de fortalecer y/o corregir metodologías y/o ejes de acción del proyecto.

### 7.12 Recursos y fuentes de financiamiento

Al tratarse de una autoevaluación, existe un acuerdo entre las partes por el beneficio mutuo que generará el estudio al proyecto. De esta manera el proyecto asumirá los costos por alimentación en las entrevistas/reuniones con actores, así como la disposición del espacio físico para reuniones. A continuación, la *tabla 18*, muestra los costos aproximados de la evaluación:

**Tabla 18: Costos de la evaluación**

Rubro (indicar costo por unidad)	Monto	Fuente financ.
Encuestas/ cuestionarios/aplicación (en línea)	-	-
Refrigerios entrevistas con actores	₡ 90.000	OBTURCARIBE
Útiles y materiales	₡ 30.000	PROPIO
Viáticos (visita instituciones, transporte)	₡ 50.000	PROPIO
Espacio físico (grupos focales, reuniones)	-----	PLANTA FISICA UCR, SEDE DEL CARIBE
<b>Total</b>	₡ 170.000	

### 7.13 Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo (control de la rigurosidad de la evaluación)

Es necesaria la creación del cronograma de trabajo con el fin de verificar los tiempos y espacios necesarios en que deban ser ejecutadas cada una de las actividades de la evaluación. Herramientas como el *project manager* sería de utilidad para llevar el control de los tiempos e identificar las rutas críticas de la evaluación. De igual forma las bitácoras o cuadernos de campo son útiles para el control diario de las actividades, así como grabaciones y fotografías.

## 8 Resultados de la evaluación

A continuación, se presentan los hallazgos relacionados con la evaluación de la implementación de los procesos (insumos, actividades y productos) del ObturCaribe, los cuales surgen del análisis de la información recolectada. Se hace un abordaje desde los diferentes criterios propuestos, ahondando en la información para dar explicación a cada interrogante y analizando los indicadores recopilados que permitan emitir un criterio sobre los procesos del proyecto.

Es importante recordar que el proyecto *“Fortalecimiento del Observatorio de Turismo del Caribe de Costa Rica (2016-2018)”*, se desarrolla con el fin de recopilar, sistematizar, actualizar, producir y mantener vigente información sobre la actividad turística de la provincia de Limón y temas relacionados directa e indirectamente con esta actividad económica.

De acuerdo con la propuesta de investigación planteada, esta se desarrolla a partir de un trabajo interinstitucional, cuyo interés proviene de la necesidad de recopilar y generar insumos de la actividad turismo de la región Caribe de Costa Rica que permita el acceso a información y con esta conocer la dinámica del turismo en la zona, por medio del uso de metodologías, tanto cuantitativas como cualitativas, que la generen de forma consensuada con los principales actores involucrados.

De esta manera, el ObturCaribe en su concepción buscó posicionarse sobre una base de investigación y articulación interinstitucional que permitiera servir de fuente, centro, referente y enlace para la discusión, promoción, articulación y análisis de los temas relacionados con la actividad turística de la Región Caribe.

### 8.1 Análisis de la Pertinencia

El análisis de la pertinencia permite tomar decisiones para mejorar la lógica interna y su solidez, de manera que logre saber si el esquema del proyecto contribuye a la solución de las problemáticas para las cuales fue creado y visualiza la “medida en que los objetivos y actividades de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, políticas del país, o cambios del entorno de la intervención” (Mideplan, 2018, p.6).

**¿En qué medida las estrategias del ObturCaribe se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística en Limón plasmada en la agenda temática? y ¿De qué manera se hizo la valoración de las necesidades para la implementación del OBTURCARIBE?**

Las estrategias y metodología utilizada por el ObturCaribe, fueron pertinentes para el alcance de los objetivos o solución del problema detectado por el proyecto. De igual forma es pertinente en la valoración de su contexto en relación a la implementación de las actividades. Específicamente existió una base teórica y metodológica que sirvió como guía para la implementación del proyecto, asimismo la ejecución de dos proyectos previos sirvió de base para el planteamiento y ejecución de la nueva propuesta, pues sus líneas de investigación e insumos ofrecieron amplias explicaciones de las necesidades y elementos prioritarios de la actividad turística en el Caribe.

A través de las actividades previas realizadas, en el proyecto se tuvo claridad de las necesidades de integración de los actores implicados en la actividad turística para elaborar su hoja de ruta. En relación a los recursos, se notan limitaciones presupuestarias y de recurso humano, que deben ser gestionadas y fortalecidas eventualmente de la mano con la Unidad académica de manera que logren afianzar futuras líneas de investigación.

#### **8.1.1 Pertinencia de las estrategias del ObturCaribe con relación a las necesidades de la actividad turística en Limón y valoración de las necesidades para su implementación.**

En este contexto, se describe la manera en que las estrategias y/o metodologías utilizadas por el ObturCaribe, han sido adecuadas para el alcance de los objetivos, o bien para la solución del problema detectado por el proyecto en relación con la actividad turística, es decir si la estrategia ha sido la adecuada y si estuvo basada en el contexto.

El análisis de la pertinencia, tal como se planteó en la metodología de evaluación, contempla la evidencia de indicadores que lleven a dar un juicio de valor acerca de la manera en que las estrategias y/o metodología utilizadas por el ObturCaribe fueron las adecuadas o son las adecuadas para el alcance de los objetivos y la solución al problema detectado por el proyecto.

De esta manera y con base en los elementos ya recopilados para dar respuestas a las interrogantes antes analizadas, se presenta un resumen (*tabla 19*) de los indicadores y sus respectivas evidencias.

**Tabla 19: Evidencia de Indicadores para el análisis de la Pertinencia**

Indicador	Plan estratégico <sup>9</sup> elaborado	Ejes de acción elaborados	Cantidad de actividades para cumplir objetivos	Tipo actividades	Cantidad de actores involucrados	Diagnóstico de necesidades	Cantidad de políticas incorporadas
<b>Evidencia</b>	Aprobación institucional del Plan- Presupuesto del proyecto- 2016-2018.	Agenda temática: estructurada por 4 dimensiones, 10 áreas temáticas, 28 temas y 102 subtemas	Contempló en su diseño un total de 48 actividades	- 14 actividades de trabajo y ejecución con Actores y comunidades - 20 actividades de Investigación y elaboración de productos ObturCaribe - 14 actividades de tipo administrativo / logísticas	Se realizó un conteo de 550 actores directos involucrados durante la ejecución del proyecto (Docentes, estudiantes, instituciones, comunidad, expertos internacionales)	Talleres realizados con académicos, empresarios y comunidad en general. Reuniones periódicas del equipo ObturCaribe Jornadas de análisis	10 políticas nacionales 4 políticas institucionales

*Fuente: elaboración propia a partir de evidencias del proyecto*

Con relación al plan estratégico, hay evidencia de la formulación del Plan-presupuesto del proyecto, formulación que se realiza ante la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica para su análisis y respectiva aprobación. Este plan contempla todo el proceso estratégico, su base teórica y metodológica para el alcance de los objetivos. Es importante indicar que, según los registros, el proyecto tenía una vigencia preliminar de dos años (2016-2017) y recibió una ampliación de un año, para finalmente cumplir un periodo de tres años (2016-2018).

La elaboración de este plan o formulación del proyecto se basó en una serie de ejes temáticos previamente identificados en la agenda temática construida de manera participativa con actores claves relacionados con la actividad turística de la provincia de Limón. Esta agenda contempló 4 dimensiones, las cuales representan las grandes áreas de interés por abordar; 10 áreas temáticas que delimitan conceptual y operativamente las dimensiones; 28 temas que desagregan cada área temática en áreas de medición que orienten la construcción del sistema de información y sus indicadores; y 102 subtemas que desagregan cada tema de medición, a fin de delimitarlo y precisar los alcances de la futura construcción del sistema de información y sus indicadores.

Estas dos acciones, tanto la elaboración del plan estratégico, como la definición de los ejes de acción, tuvieron un acompañamiento y orientación del Observatorio del

<sup>9</sup> En este caso se contempla la Formulación del Plan-Presupuesto que solicita la Universidad de Costa Rica

Desarrollo de la Universidad de Costa Rica –OdD- y un apoyo del Observatorio de Turismo de Menorca-España, con el cual se realizó una coordinación de apoyo académico.

En relación con la *cantidad de actividades* proyectadas para el alcance de los objetivos, según la revisión de los cronogramas propuestos en el Plan-Presupuesto, se plantearon 48 actividades, de las cuales 14 estaban dirigidas a actividades de trabajo y ejecución con actores claves de la provincia relacionados directa e indirectamente con la actividad turística, 20 de esas actividades estaban orientadas a trabajos propios de investigación y elaboración de productos ObturCaribe y 14 acciones de tipo logístico-administrativas del proyecto, a continuación en la *tabla 20* se presentan algunas de estas actividades.

**Tabla 20: Tipos de actividades planteadas para el alcance de objetivos ObturCaribe**

Trabajo y ejecución con actores	Investigación y elaboración de productos ObturCaribe	Logístico-administrativas
Apoyo a los proyectos vinculados con el ObturCaribe (Investigación y Acción Social).	Actualizaciones constantes de la página Web del ObturCaribe.	Reuniones continuas con el equipo de trabajo
Charlas a Centros Educativos del Cantón Central y Caribe Sur de la provincia de Limón.	Preparación de instrumentos y logística para la aplicación de encuestas en el Caribe.	Elaboración de informes.
Reuniones con equipo de trabajo y aliados del proyecto, coordinación de acciones conjuntas.	Aplicación de encuestas en lugares determinados de la zona Caribe (Caribe Central y Sur de Limón).	Preparación logística de actividades
Charlas informativas, en coordinación con profesores de grado y posgrado para la socialización de la agenda temática.	Sistematización y análisis de la información recopilada para los perfiles del turista del Caribe.	Preparación y ejecución de presupuestos
Programación e Impartición de cursos, seminarios, congresos, charlas, simposios y otros de área de turismo y afines.	Elaboración de indicadores y series históricas del Caribe.	
Formalización de tesinas de estudiantes de grado y trabajos de posgrado.	Elaboración de artículos científicos y materiales informativos para divulgación.	
Jornadas de análisis de la actividad turística en el Caribe de Costa Rica	Análisis del contexto para definir líneas de investigación.	
Contacto con la comunidad y entrega de resultados. Métodos de divulgación	Sistematización de la información del turismo dispersa a nivel institucional y organizacional.	

*Fuente: elaboración propia, con base en datos ObturCaribe, 2018.*

La evidencia documental indica que se realizaron dos proyectos previos a la planificación y ejecución de este, por lo cual existió una base conceptual y

estratégica a seguir, por tanto, según se indica, el objetivo fue mantener activas las líneas de investigación que ya se venían trabajando, con la diferencia que los objetivos serían reestructurados o ampliados según las necesidades que fueran encontradas. Estos dos proyectos adscritos ante la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica fueron, el 530- B0-607 denominado "Construcción de un Observatorio de Turismo para la Región Caribe de Costa Rica", y el 530-B3-115 "Desarrollo del Observatorio de Turismo Sostenible para el Caribe Costarricense".

Ambos proyectos, fueron la base medular del nuevo proyecto tanto en su base conceptual, como en sus ejes de acción e identificación de necesidades. En consecuencia, en sus antecedentes y justificación se lograron integrar todos los elementos relacionados con la actividad turística que al cabo de los años se habían recabado por medio de talleres, seminarios, congresos, líneas de investigación y demás insumos que incluían procesos participativos con actores de todas las áreas involucradas en el turismo de la zona del Caribe.

Precisamente como parte de la construcción del Observatorio de Turismo, se planificó la creación de la agenda temática del ObturCaribe. En su construcción, el proyecto estableció que se debía contar con una hoja de ruta que fuera la base de toda actividad a realizar durante su ejecución, por lo cual la agenda temática fue la herramienta utilizada para este proceso. Su marco conceptual la define de la siguiente manera: "constituye un marco orientador para un observatorio, que busca articular a partir de un trabajo y enfoque participativo las diferentes visiones que convergen en un tema de desarrollo" (ObturCaribe, 2012). Según se corroboró, se partió de un enfoque participativo y de consulta, de manera que permitiera disponer de un espacio que integrara visiones complementarias –de los diferentes actores-, las cuales constituyeran los puntos de interés sobre los que un observatorio debería enfocarse.

De acuerdo con la documentación recopilada, la elaboración de la agenda tuvo una ruta definida: lo primero fue, elaborar, a partir de los aportes de los diferentes actores clave, una propuesta temática, metodológica y operativa para el ObturCaribe. Para esta meta se realizaron las siguientes actividades: "Sesiones de planeamiento, sistematización de la información mediante reuniones de trabajo

continuas y así como de discusión y análisis, periódicas” (ObturCaribe, 2011, p.5). El segundo paso fue, la validación de la información, la cual contempló talleres internos de trabajo para revisar, organizar y adecuar la información. Se realizaron reuniones periódicas semanales, para planear, estructurar y evaluar las actividades propuestas para los objetivos del año en curso, y la realización de dos talleres con actores participantes en actividades similares anteriores y otros incorporados para la presentación preliminar de la agenda, de esta manera se realizó el primero con la participación de 20 personas académicas de las diferentes Universidades Públicas, Colegios Universitarios, Colegios Profesionales de la zona, estudiantes de la Carrera de Turismo Ecológico y docentes de la Sede del Caribe. El segundo se realizó con 35 representantes de empresas e Instituciones relacionadas con la actividad turística, entre ellas JAPDEVA, Proyecto Limón Ciudad Puerto, la UCR Sede del Caribe, artesanos, INBIO, ACTO-SINAC, Acoprot/Canatur, SINAC-ACLAC, APDE, Mesa Nacional Afrocostarricense, MEIC, ICT-NORTE, Brisas de la Jungla, OdD/ UCR, DS- Calidad.

En consecuencia, para el año 2015 –previo a su ejecución- se presenta la formulación del Plan-Presupuesto<sup>10</sup> del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio de turismo sostenible del Caribe de Costa Rica” ante las autoridades universitarias para su evaluación y su posible puesta en marcha a partir del año 2016. Según la documentación, el proyecto buscó promover un espacio de análisis e investigación, y consolidar las acciones desarrolladas por la Sede del Caribe concerniente a la actividad turística, en el cual la articulación inicial del ObturCaribe de la Sede del Caribe y el Observatorio del Desarrollo –OdD- propició la generación de acciones conjuntas que fortalecieron el trabajo de investigación en la Sede del Caribe y sus propuestas de acción en la región; al mismo tiempo que la consolidación de un grupo académico inter y multidisciplinario vinculado con el estudio de la actividad turística; el logro de un espacio de confluencia de personal docente, interacción y trabajo conjunto con investigadores externos especializados y/o interesados en la investigación de este tema asimismo, crear un punto de interacción de la Sede del Caribe- UCR con actores públicos y privados.

---

<sup>10</sup> Sistema de formulación de proyectos de la Universidad de Costa Rica



Por otra parte, se abrieron oportunidades de investigación en niveles de grado en las carreras que se ofrecen en la Sede del Caribe, así como a nivel de posgrado, los cuales podrían acceder a la información del ObturCaribe. En el contexto de la región Caribe, el proyecto encuentra un espacio para apoyar las políticas públicas vinculadas con la actividad turística que se plantean en el *Plan Regional de Competitividad Territorial de la Región Huetar Atlántica*<sup>11</sup> Visión 2012- 2022.

De acuerdo con la revisión documental, la integración de estos insumos fue la base para la creación del plan estratégico a desarrollar con el proyecto, y como ya se mencionó, los dos proyectos previos y su agenda temática, son la base de todas las actividades que se desarrollan en el seno del proyecto, pues según se indica, esta incluye las perspectivas de múltiples actores relacionados con la actividad turística, resultados de las investigaciones realizadas, así como la documentación recopilada de otras instituciones u organizaciones.

Lo anterior tiene relación con la información recopilada en reuniones y conversaciones realizadas con las personas colaboradoras del proyecto, pues de acuerdo a esto, el 50% indica que las estrategias del ObturCaribe si se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística en Limón y las mismas se han planteado de acuerdo con las líneas de acción de la agenda temática, el trabajo participativo con los actores locales y con los insumos de investigación recopilados por el equipo de apoyo del proyecto. El 40% indica que las estrategias se han ajustado parcialmente y el 10% responde que no se han ajustado a estas necesidades.

Con relación al dato anterior, es importante indicar que los resultados se obtienen del análisis de las entrevistas y encuestas realizadas, y en este caso el 90% que indica que las estrategias de han ajustado total o parcialmente a las necesidades, argumentan que las diferentes actividades que se proponen desde el ObturCaribe, por ejemplo, Congresos, Seminarios, Talleres y otros similares, siempre han estado enfocados en dar a conocer la realidad turística de la provincia. Y destacan, como punto medular, su agenda temática y su implementación, reconociendo que el objetivo del ObturCaribe es conocer, identificar, estudiar e investigar el proceso turístico de la región, y esto establece como eje fundamental de su quehacer,

---

<sup>11</sup> Hoy denominada Región Huetar Caribe

centrarse en las necesidades y situación actual de la zona en conjunto con actores públicos y privados vinculados directa e indirectamente con el tema turismo.

Se indica que todas las actividades desarrolladas como parte de la estrategia han procurado ser relevantes para la obtención de conocimiento y retroalimentación sobre la actividad en la zona de influencia. La construcción de saberes y conocimiento alrededor del turismo en Limón siempre ha tratado de ser de forma integral, incluyendo actores de todos los sectores. Esta dinámica de trabajo ha generado que toda la información disponible, llegue a la población nacional e internacional, situación por la cual, de alguna manera el ObturCaribe ya es identificado por el sector público y privado como un referente de respaldo y conocimiento en materia de turismo costarricense, en especial del Caribe del país. Un importante aspecto para considerar es, que las personas expertas internacionales invitadas (conferencistas, académico(a)s, investigadora(e)s), han pasado por el ObturCaribe, han puesto énfasis en elementos vinculados a la innovación y las nuevas tendencias del turismo, los cuales deben ir a la vanguardia de las necesidades del turismo.

Las personas colaboradoras que opinaron que las estrategias se relacionan parcialmente (40%) con las necesidades reales, argumentan que a nivel regional es necesaria más información sobre la actividad turística, la cual en muchas ocasiones se encuentra acumulada en las instituciones o empresas sin ser de acceso público, razón por la cual el ObturCaribe debe mejorar la recopilación de esta información para que tenga mayor alcance a toda población. En este caso la información que se recupere o genere por medio de las diferentes actividades podría llegar con más rapidez a los actores que así lo necesiten y de esta forma ofrecer recursos más expeditos para la toma de decisiones. De igual forma se menciona que además de la documentación de datos que se realiza, debe reforzarse la manera en que se puedan generar desde el seno del ObturCaribe estos datos y que tengan un objetivo de acción acorde con las necesidades que se presenten en ese momento en la dinámica turística de la región. También consideran necesario reforzar el contacto con los actores de turismo en la provincia, para llevar acciones de manera conjunta con el sector. Se indica en este caso, que es necesario una actualización de la agenda temática, de manera que pueda incorporar nuevos actores y nuevas necesidades en la región.

En relación al 10% que opinó que la estrategia no está ajustada a las necesidades reales de la región, principalmente se debe a que, en algunos momentos del periodo de ejecución, el proyecto se ha enfocado sólo a documentar o sistematizar la información recolectada de diferentes instituciones o de las mismas actividades que se realizan, pero no se llevan a cabo acciones para suplir necesidades con la información que se tiene. Se señala que es importante que producto de todas las actividades que se ejecutan, se posea una estrategia ágil para poner en práctica las recomendaciones que se extraen de las diferentes actividades realizadas.

Finalmente, el 90% de los participantes coinciden que el éxito de la estrategia metodológica ha dependido del lograr motivar, entusiasmar e involucrar a los colaboradores, los cuales han trabajado con pasión y mística. Inclusive los asistentes y estudiantes, en su mayoría han sido un factor muy positivo, debido al rol multidisciplinario que cada uno/a ha desempeñado como parte del equipo colaborador del ObturCaribe. Se señala que el presupuesto es mínimo, los recursos son catalogados como escasos para el volumen de trabajo que se efectúa en el proyecto, por ende, su éxito se funda en la puesta en marcha de la iniciativa de creación de proyectos complementarios para cubrir necesidades propias del proyecto.

Por su parte a los actores consultados, se les preguntó si durante estos periodos de vinculación con el proyecto, creían que las estrategias (actividades, reuniones, convocatorias u otras) del ObturCaribe se habían ajustado de alguna manera a las necesidades de la actividad turística de la provincia, de esta manera el 67% indicó que, si creían que hubo un ajuste entre las estrategias y las necesidades, mientras que el 33% indicó que no lo fue. Con relación a este 33%, consideran que es necesario que el proyecto conozca más a los actores involucrados, de manera que exista una mayor comunicación y se esté al tanto, con mayor exactitud de las problemáticas que se viven en cada sector involucrado en el turismo.

Los entrevistados de este grupo reconocen que la base de sus argumentos es débil ya que les falta suficiente información sobre el proceso de valoración de las necesidades para implementación de actividades del ObturCaribe. No obstante, logran visualizar en las actividades realizadas, el abordaje de las necesidades del sector turismo. Por otra parte, consideran que debería hacerse una clasificación de

las empresas por sector, ubicación y actividad para observar y comprender en detalle, sus ventajas, desventajas y cuál sector tiene mayores problemas. La sugerencia es preparar un estudio que ayude a impulsarlas de la mejor manera posible.

Finalmente, todos los actores indican que si bien es cierto ha existido una comunicación y un acercamiento a las instituciones u organizaciones, es necesario reforzar mayormente los lazos y crear mecanismos de mayor participación y cooperación en el manejo e intercambio de la información interinstitucional.

### **¿En qué medida se tomaron en cuenta los actores involucrados para la construcción del plan estratégico del OBTURCARIBE?**

La medida en qué se tomaron en cuenta los actores para la construcción del proyecto, es pertinente con los objetivos previamente planteados, hay evidencia de un trabajo previamente articulado con diferentes sectores y grupos relacionados con la actividad turística. Existe una serie de documentos elaborados participativamente que hacen mención a las necesidades que en su momento se presentaban en diversos sectores relacionados con esta actividad.

Para para generar mayor pertinencia en proyectos futuros, se debe afianzar aún más su vinculación con los actores, de manera que puedan estar involucrados durante todo el periodo de ejecución del proyecto, además de fortalecer los canales de comunicación para informar y mantener actualizados a todas las partes interesadas.

#### **8.1.2 Forma en que fueron tomados en cuenta los actores en la construcción del proyecto**

De acuerdo con el Plan Estratégico<sup>12</sup> revisado, el ObturCaribe tenía una serie de insumos recopilados previamente, los cuales surgen de la construcción conjunta con actores relacionados con la actividad turística en la provincia de Limón, en los dos proyectos previos señalados anteriormente. Por esta razón, al menos en esta etapa inicial de planteamiento, no se evidencia una interacción con actores para su construcción, puesto que previamente ya existían los elementos necesarios para esta tarea. De acuerdo con el Informe del proyecto (2015)<sup>13</sup>, estos elementos claves fueron:

1. El lanzamiento de la Plataforma de información del Observatorio ([www.obturCaribe.ucr.ac.cr](http://www.obturCaribe.ucr.ac.cr)). Actualización anual de los datos de esta plataforma.

<sup>12</sup> En este caso se contempla la *Formulación del Plan-Presupuesto* que solicita la Universidad de Costa Rica.

<sup>13</sup> Informe final del proyecto: 530-B3-115 "Fortalecimiento del Observatorio de Turismo Sostenible para el Caribe Costarricense

2. Documentos e indicadores publicados en la página, noticias en infografías.
3. El espacio disponible existente de análisis y reflexión que articuló actores públicos y privados vinculados con la actividad turística en la región Caribe. Esta articulación se proyectó mediante la respuesta a la agenda temática definida en la etapa de construcción del Observatorio, la cual procuró fortalecer con un ejercicio de desagregación, disponer de temas de medición, base para el diseño del sistema de información que buscaba una continuidad en el tiempo e intentaba disponer de series históricas. Esto buscó evidenciar las características de la actividad, así como vacíos que pudieran ser fortalecidos mediante el desarrollo de actividades de investigación.
4. Se fortaleció la agenda temática del Observatorio de Turismo del Caribe, mediante actividades con diferentes organizaciones, instituciones y actores públicos y privados, logrando el afianzamiento de sus áreas y temas de medición. Se reforzaron las alianzas estratégicas del ObturCaribe, mediante un constante trabajo articulado con actores públicos y privados.
5. Se robusteció el sistema de información del Observatorio de Turismo del Caribe, por medio de la construcción de series históricas e indicadores de turismo concernientes a la provincia de Limón y la ejecución de actividades de gran impacto que evidenciaron los aspectos más relevantes de la agenda temática, operativizados en instrumentos de medición, visualizando diferentes dimensiones de la actividad turística.
6. Se desarrollaron líneas de investigación integradas y planteadas con base en la agenda temática, las cuáles coadyuvaban a la consolidación del equipo de investigación, la articulación con investigadores externos y los procesos de aporte en la elaboración de políticas públicas vinculadas con la actividad turística, así como la apertura de espacios para la formulación e inscripción de proyectos de acción social.

En relación con los vínculos propiamente con actores:

7. Hubo alianzas estratégicas con el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) a través del trabajo conjunto en capacitación de estudiantes para la organización comunal y la investigación en las comunidades aledañas en las playas de la Ciudad de Limón.
8. Se trabajó en conjunto con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) en la elaboración de materiales de promoción y presentación personal

para apoyar a guías turísticos indígenas de la zona de Talamanca, como parte del programa de capacitación que brinda el SINAC con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

9. Se elaboró una “Propuesta de Políticas Públicas para el Desarrollo de un Turismo Integral para el Caribe de Costa Rica”, a solicitud de la Asamblea Legislativa, en el 2014.
10. Se realizó el Seminario-taller *"Estado de la Cuestión y Perspectivas de la Actividad Turística del Caribe de Costa Rica" en el 2015* en coordinación y apoyo del Ministerio de Turismo y el ICT. El ObturCaribe se encargó de la logística de la actividad, así como la dirección de esta. Se tuvo la presencia de autoridades (como el caso del Ministro de Turismo), especialistas de diversos ministerios, académicos, estudiantes, organizaciones regionales y cámaras de turismo, entre ellos, instituciones públicas como: ICT, representación del Gobierno Central, MIDEPLAN, MINAE, JAPDEVA, Ministerio de Cultura, UCR, INA, UNED; privadas: cámaras de industria y comercio, ONG's.
11. Preparación del documento preliminar de Informe de resultados de las mesas de trabajo para presentar ante las autoridades del Instituto Costarricense de Turismo y la Comisión Permanente de la Asamblea Legislativa.
12. Apoyo a organizaciones y grupos vinculados al turismo, en los cantones de Limón y Talamanca, tales como: la Asociación Agroecoturística de Bananito Town, la Asociación de Mujeres Productoras Agrícolas de Gandoca, la Asociación STIBRAWPA en Yorkín de Talamanca, la Finca Integral Didáctica Agroecoturística Loroco. Colaboración en la creación de la Asociación de Turismo Rural Comunitario de Gandoca de Talamanca.

Se logra corroborar esta información con listas, agendas e informes elaborados durante el año 2015 y que fueron parte de los antecedentes y justificación del nuevo proyecto presentado.

En cuanto a los resultados del análisis de encuestas y entrevistas, realizadas con las personas colaboradoras del proyecto, el 60% indica que siempre se tomaron en cuenta los actores involucrados para la construcción del plan estratégico del ObturCaribe, desde su planteamiento previo, hasta su ejecución y proceso de avance de las actividades. El 30% indica que se tomó parcialmente su participación

y el 10% indica que, al menos durante su incorporación<sup>14</sup> en el proyecto, no se tomó en cuenta la participación de actores para estos efectos y desconocían si tuvieron participación para este planteamiento estratégico.

Las valoraciones de las personas que indican que siempre se tomó en cuenta a los actores, relatan que siempre hubo una incorporación de las perspectivas de cada uno de los actores en las diferentes actividades que fueron realizadas, sobre todo durante la ejecución del proyecto, de manera que fueran insumos para la evolución y mejoramiento de este. De igual manera indican que hubo una consulta a los distintos sectores para identificar las principales necesidades en investigación y difusión de información necesaria para fortalecer diversas áreas de la actividad turística. De igual forma mencionan que muchos de los ejes temáticos se basan en los resultados de las investigaciones anteriores (elaboradas por el mismo ObturCaribe), por lo que se considera que existe una buena línea de acción entre actores y el plan del Observatorio. Finalmente se comenta que siempre, y como parte de los objetivos del proyecto, se hizo un esfuerzo para que de una manera u otra los actores siempre fueran parte del accionar del Observatorio, sin embargo, este se dio en la medida que estos atendieron las convocatorias a talleres y reuniones realizadas con ese propósito.

En relación con las personas colaboradoras que opinaron que los actores fueron involucrados parcialmente (30%), indican que se ha realizado y efectivamente se recabaron opiniones y percepciones para conocer sobre la realidad con la que cada uno se enfrenta, sin embargo, es necesario fortalecer la comunicación y mantener un vínculo más cercano. Se valora como significativos aquellos escenarios en donde se ha dialogado con el sector turístico más local, sin embargo, es necesario ampliar y profundizar relaciones con los sectores más de "a pie", así como la vinculación con algunos grupos como cámaras y/o Municipalidades.

Finalmente, el 10% de las personas que indicaron que no se tomaron en cuenta a los actores, explicaron que desconocían si anteriormente al periodo en que habían colaborado se habían incorporado para efectos de elaboración del plan estratégico,

---

<sup>14</sup> El proyecto tiene un flujo constante de colaboradores, tanto de estudiantes asignados con horas, como en docentes con carga en el proyecto.

por lo que su opinión sería limitada, ya que al menos durante su permanencia consideran que no se dio.

Por su parte a los actores vinculados que fueron consultados, se les preguntó si creían que se les había considerado en la construcción de las estrategias del ObturCaribe para el desarrollo y conocimiento de la actividad turística en Limón. Ante la interrogante el 67% indicó que no, mientras que el 33% indicó que sí fueron tomados en cuenta.

Ante estas afirmaciones las personas que indican que no habían sido consideradas, mencionan que sienten que hubo una falta de información más personal y detallada de las estrategias que estaban siendo ejecutadas y la relación que tenía cada actor dentro de ese planteamiento. De igual forma se indica que en la participación que tuvieron en alguna de las actividades, no tenía claro en general cuál era la estrategia de desarrollo y conocimiento que se generaba desde el ObturCaribe y el aporte o beneficio que esto podría traer para el mejoramiento e impulso de la actividad turística. Otros por su parte indicaron que en general no sentían apoyo para con sus proyectos y poseen la percepción de que no son tomados en cuenta en este tipo de planteamientos.

En general, en relación con los actores vinculados en el proyecto, se realizó un recuento de la participación en cursos, seminarios, simposios, reuniones, charlas, conversatorios y reuniones realizadas durante la ejecución del proyecto, constatando una participación directa de 600 actores, entre docentes, estudiantes, instituciones, organizaciones, comunidad y expertos nacionales e internacionales, a esto habría que agregar los alcances con actores indirectos, es decir aquellas personas o instituciones que se vieron beneficiados con la información compartida de forma masiva vía redes sociales, o bien con la información alojada en la página web del ObturCaribe.

El diagnóstico de necesidades según se indica, venía precedido por la elaboración de la agenda temática del Observatorio, en la cual se plasman las principales necesidades de la actividad turística, mediante un trabajado participativo con los actores directamente relacionados con la problemática. Por otro lado, durante el proceso de ejecución del proyecto se realizaron talleres de actualización temática, jornadas de análisis y reuniones con empresas, instituciones y comunidad en



general relacionada con la temática. Según se indica por parte del grupo colaborador del ObturCaribe, propiamente para la elaboración y actualización de la agenda temática se realizaron cuatro talleres en total, todos con participación de empresas, académicos, estudiantes y comunidad en general.

**¿En qué medida han sido incorporadas las políticas nacionales de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón?**

**La teoría de la intervención del Proyecto, es pertinente con las políticas nacionales de turismo. Se identifican diez políticas nacionales y adicionalmente se menciona la incorporación de cuatro políticas institucionales.**

**En su base estratégica se explica la relevancia de estas políticas y el uso teórico - metodológico de cada una y su importancia para la generación de propuestas y planes de acción del sector turismo en la región.**

**8.1.3 Pertinencia de la incorporación de políticas nacionales de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón**

En este caso se realizó una revisión de la formulación del proyecto con el fin de localizar las políticas nacionales utilizadas en su elaboración. De esta manera se evidencian las siguientes:

- Plan Nacional de Turismo Sostenible 2010-2016: en ella se establece el conjunto de políticas, estrategias objetivos y acciones para asegurar que la evolución futura de la actividad se apegue al posicionamiento de la “marca turística” del país, contribuya con las metas de desarrollo humano que el país se ha impuesto, y nos guíe para enfrentar los retos del nuevo milenio, bajo una premisa fundamental: “La gestión sostenible del turismo es el medio por excelencia que el país tiene para utilizar eficientemente su acervo natural y cultural con el objetivo de generar riqueza que se traduzca en beneficios reales para toda la sociedad costarricense” (ICT, 2010).
- Plan de Regional de Competitividad Territorial Región Huetar Atlántica Visión 2012-2022(+) propuesto por JAPDEVA: recoge el resultado de un proceso participativo, consulta y concertación entre los actores públicos, privados y las organizaciones de la sociedad civil, el cual establece los lineamientos generales en materia de competitividad al 2022+; define los proyectos que permitirán una

transformación productiva regional, complementada con herramientas transversales tales como la educación, innovación tecnológica, la infraestructura, el ambiente y la salud (JAPDEVA, 2011).

- Plan de Desarrollo Turístico Unidad Turística Caribe –ICT, 2005-. Provincia de Limón (2005).
- Plan Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos 2010 – 2021 – Ministerio de salud, 2009: representa un cambio de paradigma en el tema del manejo de los residuos en nuestro país, adoptando una perspectiva preventiva y distributiva en la responsabilidad compartida por parte de su gestión entre todos los sectores de la sociedad, de manera extendida, pero diferenciada, induciendo la adopción de procesos sostenibles de producción y consumo, así como en el manejo seguro y ambientalmente adecuado de los residuos que se generan en los procesos post-industrial y post-consumo. Dentro de sus estrategias se encuentra la promoción e implementación de Planes Municipales de Gestión Integral de Residuos en todo el país con participación intersectorial (Secretaría Técnica ODS, 2016).
- Política Nacional de Desarrollo Productivo –MEIC, 2018-: propone reducir los efectos negativos del crecimiento sobre el medio ambiente y proponer acciones que van desde la mitigación del daño ambiental hasta el incorporar las variables ambientales en el propio diseño de la política de desarrollo (crecimiento verde) (Secretaría Técnica ODS, 2016).
- Política para las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del SINAC de Costa Rica: Manejo, Control y Protección de las ASP; tiene por objetivo establecer un sistema de gestión de las ASP. Se sustenta en criterios científicos de manejo, que enfatizan en la prevención de daños y con sistemas de control eficaces y eficientes que garanticen la conservación de la biodiversidad (Secretaría Técnica ODS, 2016).
- Plan Nacional de Desarrollo Forestal (2011-2020) –MINAET, 2011-: plantea un marco de “políticas” organizado en una “Política Superior” y 12 específicas, que a su vez se desagregan en objetivos y estrategias de implementación que sirven para que las instituciones incluyan en sus planes operativos institucionales anuales (POI) (Secretaría Técnica ODS, 2016).
- Política Nacional de Ordenamiento Territorial - PNOT (2012 – 2040): tiene por objetivo procurar que el desarrollo humano de la población se logre de forma

equilibrada, equitativa y competitiva en el territorio nacional, mediante la correcta gestión de los asentamientos humanos y el aprovechamiento responsable y sostenible de los recursos naturales, con el fin de contar con un ambiente sano y ecológicamente equilibrado para las presentes y futuras generaciones (Secretaría Técnica ODS, 2016).

- Política de Desarrollo Rural Territorial Costarricense 2015 – 2030: considera el eje de Ecosistemas territoriales con el objetivo de fomentar acciones que coadyuven con la producción amigable con el ambiente, la adaptación, la mitigación y la gestión de riesgo climático, orientadas al uso sostenible e integral de los recursos naturales (Secretaría Técnica ODS, 2016).
- Política Nacional de Saneamiento en Aguas Residuales 2016 –MINAE, Ministerio de Salud y AYS, 2016-: elaborar los mecanismos de control, manejo y prevención de la contaminación difusa que afecta a la calidad del recurso hídrico. Desarrollar una conciencia social e individual sobre la necesidad del adecuado manejo sanitario de las aguas residuales ordinarias (Secretaría Técnica ODS, 2016).

En relación con los criterios de las personas colaboradoras, ante la pregunta ¿en qué medida han sido incorporadas las políticas de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe? indicaron que estas han sido incorporadas en gran medida, ya que en cada actividad siempre se está a la vanguardia y/o constante actualización de los temas que se desarrollan, de manera que todas las actividades se basan primeramente en las necesidades identificadas y orientadas en las políticas públicas que respaldan el accionar de cada proceso planteado en el proyecto.

De igual forma, indican que las políticas de turismo son el fundamento principal en el desarrollo de ideas y líneas de investigación, procesos que surgen a raíz de las demandas de políticas nacionales, pero poniendo énfasis en las regionales.

De esta manera se menciona que, se han considerado las directrices fundamentales planteadas en los Planes Nacionales de Desarrollo Turístico, fundamentalmente en lo relacionado con los objetivos de sostenibilidad, como los del Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2017-2020, a saber:

- Ambiental: Gestión agua, Gestión energía, Gestión residuos, Huella carbono. De estos se ha trabajado preponderantemente la gestión de residuos a través de un proyecto que trata el tema en el cantón central de

Limón, de igual forma, se trabajó en un proyecto conjunto con otras unidades académicas, la problemática social del agua en territorios indígenas; otro proyecto de carbono neutral a nivel institucional en el cual un colaborador estuvo participando de lleno hasta que por falta de apoyo presupuestario optó por aceptar un puesto en otra institución.

- Social y cultural: Gestión territorio, Protección patrimonio, Oferta cultural, Bienestar comunidad, Asociación local, Desarrollo local. En este tema se ha abarcado la oferta cultural y la parte de desarrollo local a través del ámbito empresarial.
- Económico: Viabilidad económica, Prosperidad local, Calidad del empleo, Equidad social, Satisfacción del visitante. Se han realizado estudios y se van a actualizar otros como los relacionados con el perfil del turista, así como, con PYMES y establecimientos de hospedaje concernientes especialmente con el tema de encadenamientos hoteleros."

Adicionalmente se menciona la incorporación de cuatro políticas institucionales de la Universidad de Costa Rica, a saber:

- Fortalecer el análisis, la discusión y la participación en la solución de los problemas nacionales, y poner a disposición del país su capacidad institucional, con el fin de plantear propuestas y desarrollar capacidades locales que beneficien a la sociedad costarricense, especialmente aquellos sectores más vulnerables, de manera que se enriquezca el quehacer académico.
- Reforzar la sistematización, la divulgación, el análisis y la discusión de sus actividades sustantivas para el aprovechamiento institucional y de la sociedad en general.
- Fortalecer los mecanismos de recuperación, organización y custodia de su producción académica, artística y cultural e implementará las estrategias más pertinentes para su accesibilidad, con el propósito de ponerla al servicio de la comunidad universitaria, nacional e internacional, para contribuir, de esa forma, con un desarrollo social más equitativo, inclusivo y sostenible.
- Estimular y apoyar la participación de las diferentes instancias universitarias en la formulación y evaluación de políticas públicas a escalas local y nacional, especialmente aquellas dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población costarricense (ObturCaribe, 2018).

## 8.2 Análisis de la Eficacia

A continuación, se realiza el análisis de la eficacia del proyecto, entendida como la “medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención” (MIDEPLAN, 2017). En este contexto, el análisis describe la medida en la cual el ObturCaribe logró los resultados esperados del proyecto, es decir la capacidad que tuvo el proyecto para el alcance adecuado de los objetivos o al menos para demostrar avances de estos.

De manera específica el análisis contempla variables importantes relacionadas con los resultados generados por el ObturCaribe y si estos han sido útiles para el desarrollo de acciones y toma de decisiones propias y de los diferentes sectores vinculados al turismo en la provincia de Limón. Estas variables, además de contar con evidencia documental fueron trabajadas con el equipo colaborador del ObturCaribe y un grupo de actores que en alguna medida estuvieron vinculados al proyecto. En la medida que lo permitan las interrogantes, primeramente, se hará un análisis desde las percepciones y opiniones del equipo colaborador y grupo de actores, y posteriormente en un apartado final se presentarán las evidencias documentales al respecto.

**¿En qué medida se han cumplido los objetivos del ObturCaribe y en qué medida los resultados generados han sido útiles para el desarrollo de acciones y toma de decisiones de los diferentes sectores vinculados al turismo en la provincia de Limón?**

En cuanto a la medida en que se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe, la evidencia indica que el proyecto ha sido eficaz en la obtención de resultados. Los hallazgos revelan que efectivamente se cumplió con los objetivos propuestos y se tuvo la capacidad para alcanzarlos.

En relación a la medida en que el sector académico, público y privado utilizan la información del ObturCaribe para utilizarla en sus acciones estratégicas, se observa que el ObturCaribe se ha posicionado como un referente para el 50% de los actores estratégicos, por tanto, estos sí toman en cuenta la información que se ofrece para coadyuvar en la toma de decisiones e implementar en sus acciones. No obstante, para el otro 50% la información del ObturCaribe no necesariamente es pertinente, por lo que a pesar de conocer sus actividades y productos, estas no son incorporados en la implementación de acciones relacionadas con la actividad turística, situación que debe ser fortalecida en proyectos futuros.

### **8.2.1 Medida en que se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe**

Para este apartado se mencionarán cada uno de los objetivos específicos, metas e indicadores planteados por el proyecto, y los resultados o actividades realizadas por el proyecto para su alcance.

- *Objetivo específico 1 del proyecto- Mantener y actualizar indicadores claves que midan la actividad turística en el Caribe costarricense. Meta: Construir al menos una serie de indicadores demográficos y del perfil de viaje del turista que visita el Caribe de Costa Rica fundamentalmente El Caribe Sur y Limón Centro, a diciembre de cada año, durante la vigencia del proyecto. Indicador: Cantidad de indicadores/series construidos*

De acuerdo con la documentación del proyecto (avances, escritos, publicaciones e informes) se obtienen las siguientes acciones realizadas anualmente:

#### *A) Investigación del Perfil del Turista del Caribe Sur*

*Acciones 2016:* 1) *Revisión Bibliográfica y de las estadísticas de ingreso de turistas.* Se revisaron: 1.1) estadísticas de los anuarios ICT. 1.2) bases de datos de: SINAC, Cámaras de Turismo. 1.3) Las estadísticas que se revisaron en su gran mayoría no arrojaron datos significativos para el objetivo propuesto (con la excepción del Parque Nacional Cahuita), debido a que todos los datos eran generales y no propiamente del Caribe Sur. 2) *Preparación del instrumento para establecer el perfil del turista:* 2.1) Elaboración del instrumento (encuesta). 2.2) Traducción de la encuesta al idioma inglés. 2.3) Elaboración de una breve guía para la inducción de encuestadores. 2.4) Inducción/ capacitación para validación. 2.5) Validación: prueba de aplicación de la encuesta con estudiantes, estimación de tiempo, corrección de la formulación de las preguntas, y nueva validación). 2.6) Validación de campo: Aplicación de 178 encuestas en Cahuita, Puerto Viejo y Manzanillo. 2.7) Definición del instrumento final. 3) *Determinación del universo de la muestra:* 3.1) Creación de base de datos de los hoteles del Caribe Sur (Cahuita, Puerto Viejo, Manzanillo) para consultar la visitación promedio por mes. 3.2) Utilización del método criterio de experto: entrevistas para conocer percepción sobre la visitación en Puerto Viejo y Manzanillo, en comparación con Cahuita. 3.3) Reunión con el

OdD para recibir asesoría estadística para revisión del proceso previo al cálculo de la muestra. 3.4) Cálculo de la muestra. 4) *Preparación de logística para la aplicación del instrumento*: 4.1) Convocatoria abierta a estudiantes para postular como aplicadores de encuestas. 4.2) Capacitación de encuestadores para aplicación. 4.3) Reproducción de material impreso. 5) *Aplicación de instrumento*: 5.1) Aplicación de 868 encuestas. 6) *Sistematización y extracción de resultados*: 6.1) Procesamiento de todas las encuestas y conformación de base de datos en SPSS y Excel (tabulación). 6.2) Elaboración de estadística básica (frecuencias, promedios, rangos). 6.3) Elaboración de mapas. 6.4) Construcción de gráficos. 7) *Análisis de resultados e inicio de elaboración de documentos*: 7.1) Revisión bibliográfica. 7.2) Taller de discusión y análisis de resultados. 8) *Divulgación de resultados*: 8.1) Elaboración de presentación. 8.2) Presentación de resultados en Parque Nacional Cahuita. 8.3) Elaboración de informe. 8.4) Planteamiento de estructura para elaboración de artículos

*Acciones durante el año 2017:* 1) *Preparación del instrumento para establecer el perfil del turista*: 1.1) Mejoramiento del instrumento aplicado en 2016 (encuesta). 1.2) Traducción de la encuesta al idioma inglés. 1.3) Elaboración de una breve guía para la inducción de encuestadores. 1.4) Inducción/ capacitación para validación. 2) *Aplicación de las encuestas*: 2.1) Convocatoria abierta a estudiantes para postular como aplicadores de encuestas. 2.2) Capacitación de encuestadores para aplicación. 2.3) Reproducción de material impreso. 2.4) Se aplicaron 872 encuestas. 3) *Sistematización y extracción de resultados*: 3.1) Procesamiento de todas las encuestas y conformación de base de datos en SPSS y Excel (tabulación). 3.2) Elaboración de estadística básica (frecuencias, promedios, rangos). 3.3) Elaboración de mapas. 3.4) Construcción de gráficos. 4) *Análisis de resultados y elaboración de documentos*.

*Acciones durante el año 2018:* 1) *Sistematización y extracción de resultados*. 1.1) Elaboración de estadísticas básicas (frecuencias, promedios, rangos). 1.2) Elaboración de mapas. 1.3) Construcción de gráficos. 1.4) Discusión de los resultados para presentaciones parciales. 1.5) Elaboración de una serie de infografías. 1.6) Presentación de resultados totales en la página web. 1.7) Taller de discusión de resultados para determinar temáticas relevantes para investigación. 2) *Análisis de resultados y elaboración de documentos*. 2.1) Revisión bibliográfica.

2.2) Elaboración de documentos completos de resultados. 2.3) Elaboración de artículo en proceso.

*B) Elaboración y actualización de indicadores y sistemas de información con base en investigaciones secundarias*

*Acciones durante el año 2017:* 1.1) Mapas cantonales de caminos y poblados de la provincia de Limón. 1.2) Creación de shapes. 1.3) Creación de carpetas y estructuras de mapas 2.1) Consulta al SINAC sobre estado de las Áreas silvestres protegidas (ASP). 2.2) Elaboración de mapas y base de datos de Áreas Silvestres Protegidas en la provincia de Limón. 3.1) Consulta de base de datos del INEC sobre Natalidad Bruta. 3.2) Elaboración de tablas y gráficos según datos reportados 4.1) Consulta de base de datos del INEC sobre población por distritos de la provincia de Limón. 4.2) Conformación de tablas y base sobre la provincia. 4.3) Elaboración de mapas según evolución histórica 2000, 2011 y 2017 por distrito. 5) Indicador sobre turismo y generadores de divisas.

*Acciones durante el año 2018:* 1.1) Consulta de base de datos de JAPDEVA e ICT sobre arribo de cruceros al Caribe de Costa Rica. 1.2) Elaboración de tablas y gráficos según datos reportados. 1.3) Elaboración de indicador sobre cruceros al Caribe de Costa Rica. 2) Actualización de tablas y bases de datos sobre la provincia 3.1) Actualización de bases de datos de estudiantes de la carrera de Turismo. 3.2) Investigación de datos de estudiantes egresados de la carrera de Turismo 2012-2017. 3.3) Elaboración de encuesta virtual sobre situación académica y laboral de los estudiantes egresados. 3.4) Aplicación de la encuesta a estudiantes egresados de Turismo 3.5) Procesamiento de información de resultados y construcción de gráficos. 3.6) Construcción de informe final de los resultados. 3.7) Elaboración y presentación de infografía con los resultados relevantes. 3.8) Presentación de infografía e informe completo en la página Web. 4.1) Búsqueda de información bibliográfica sobre el aeropuerto Internacional de Limón. 4.2) Contacto con el personal administrativo del aeropuerto Internacional de Limón para concretar cita para entrevista. 4.3) Elaboración de la entrevista sobre indicadores del aeropuerto Internacional de Limón. 4.4) Entrevista al personal administrativo de Limón. 4.5) Procesamiento de información sobre la entrevista al personal administrativo del Aeropuerto Internacional de Limón. 4.6) Presentación



formal de los resultados como indicador del aeropuerto. 4.7) Publicación en la página Web del Indicador del aeropuerto internacional de Limón. 5.1) Actualización de indicadores mostrados en la página web.

- *Objetivo Específico 2: Promover el desarrollo de trabajos académicos en el seno del ObturCaribe, con Base en su agenda temática, que permitan tener incidencia en el planteamiento de Políticas Públicas vinculadas con la actividad turística y la formulación e inscripción de proyectos que fortalezcan la investigación, la docencia y la acción social. Meta: Lograr al menos vincular un trabajo académico por año. Indicador: Cantidad de trabajos académicos vinculados con la agenda temática del ObturCaribe.*

#### A. Vinculación de trabajos de investigación con la agenda temática del ObturCaribe.

A.1 Publicación del artículo “Caminando de espaldas hacia un laberinto” A.2 Elaboración de artículos por parte del equipo A.3 Revisión de información bibliográfica, confección de mapas y estructuración del análisis de resultados A.4 Vinculación de trabajos finales de investigación con el desarrollo y avance del OBTURCARIBE. Durante el 2018, se aprueba la vinculación con el Trabajo Final de Investigación Aplicada de la Maestría Profesional en Evaluación de programas y proyectos de desarrollo de la UCR el trabajo titulado: “Autoevaluación de procesos del proyecto Fortalecimiento del Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe costarricense –ObturCaribe- de la Universidad de Costa Rica - Sede del Caribe, periodo 2016-2018”. A.5 Coordinación con profesores de grado y posgrado para la socialización de la agenda temática del OBTURCARIBE con el fin de poder concretar trabajos finales de graduación. Reuniones con estudiantes de la carrera de Turismo para explicar la agenda temática. Dos grupos asumieron el tema MIPYMES turísticas de Limón Centro.

#### B. Otras acciones de investigación llevadas a cabo

Se contemplan las actividades realizadas a través del trabajo comunal que se ha planteado como un complemento en Acción Social como apoyo para el

Observatorio, denominado “Promoción e implementación de Prácticas de Turismo Sostenible para el Caribe de Costa Rica

Rica (TC-623) y el proyecto de extensión docente ED-3136 Cursos Complementarios Nacionales e Internacionales para el desarrollo del turismo sostenible, creados con el objetivo de articular los 3 ejes fundamentales de la Universidad de Costa Rica Investigación, Docencia y Acción Social.

- *Objetivo específico 3: Ofrecer recursos para propiciar que la información y el conocimiento de los temas relacionados con el Caribe de Costa Rica y su cultura llegue tanto a diversos sectores nacionales e internacionales como a la comunidad limonense en el espacio educativo, mediante un proceso de búsqueda del posicionamiento de la página web como referente valorado ampliamente. Metas: Ofrecer al menos 4 charlas al año en diversos centros educativos. Lograr actualizar la página web para obtener al menos un contador de visitas y una actualización de formato. Coordinación de al menos 2 actividades relacionadas con la actividad turística por año. Indicadores: Cantidad de centros educativos alcanzados / Cantidad de charlas ofrecidas. Página actualizada con el contador de visitas. / Cantidad de visitas por periodo. Cantidad de acciones coordinadas.*

#### A) Gestión del proceso de cursos, charlas y conferencias

1.1) Como parte de los objetivos iniciales se propuso ofrecer charlas en diversos Centros educativos, instituciones y/o grupos organizados de la provincia, de esta manera se realizó: Una propuesta de charlas y diseño de estrategias a utilizar - Preparación de charlas a ofrecer en los centros educativos. - Coordinación con estudiantes del TCU para apoyo en ejecución de las charlas. - Capacitación y logística con los encargados de dar las charlas. - Gestión con las instituciones receptoras. Lo anterior tuvo como resultado - Curso “Gestión Ambiental teoría y práctica para vivir en armonía con el ambiente” Dirigido a personal docente y administrativo (incluyendo cocineros y conserjes) del Instituto de Educación General Básica de Limón 2000, en el Distrito de Río Blanco. - Se logró tener participación anual en la Feria Vocacional UCR, esta feria permitió al ObturCaribe dar a conocer su proyecto, así como mostrar los recursos que pueden ser aprovechados por la comunidad en general, de esta manera por cada feria se logra tener una exposición con poco más de dos mil estudiantes alrededor de 40 instituciones educativas de la provincia de Limón. - Apoyo y vinculación con el TC-623: Capacitación dirigida a estudiantes de TCU sobre Plan de Gestión Integral de

Residuos Sólidos de Limón, por persona coordinadora de la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Limón. -Taller Gestión Integral de residuos sólidos en la comunidad de Cieneguita y Comité de Surf y Bandera Azul de la Cieneguita. -Talleres de promoción ambiental en Centro Educativo Suretka. - Desarrollo de líneas de investigación integradas y planteadas con base en la agenda temática, las cuáles coadyuvaron a la consolidación del equipo de investigación, la articulación con investigadores externos y los procesos de elaboración de políticas públicas vinculadas con la actividad turística. Ejemplo de estas actividades y vinculaciones fueron las visitas del Dr. Eros Salinas de la Universidad de la Habana para el desarrollo del curso “Geografía del turismo” impartido durante una semana en la Sede del Caribe; y la participación del Arquitecto Roberto Velez de la UAM-Xochimilco de México en el I Simposio “Entender, Vivir y Soñar el Paisaje”.

*B) Mantenimiento y actualización de la página web del Observatorio*

De acuerdo con la información, durante el periodo de ejecución del proyecto (2016-2018) se mantuvo la actualización y mejora la plataforma digital del Observatorio, realizando las siguientes acciones: 1) En el 2016 se realizó una reconceptualización de la página web basados en las plataformas de otros observatorios de turismo en el continente y en la zona ibérica, se plantearon nuevos elementos para desarrollar una mayor dinamización con información de actualización en tiempo real (clima), así como una interacción más directa con las personas que visitan el portal web a través de la utilización de un contador de visitas y un formulario para alimentar una base de datos de contactos e intercambios de información con los usuarios (as). 2) Posteriormente durante el 2017, se definieron necesidades a partir de una evaluación integral de la página web, mediante la recopilación y análisis de toda la base de datos existente y reestructuración de algunos de sus contenidos. Se realizó una búsqueda de sitios web similares y sistematización de ideas. Se realizaron las cotizaciones para la actualización de la página y necesidades (a nivel de programación). Ejecución de la actualización y divulgación. 3) Finalmente en el 2018, se realizó una actualización continua de la información. De esta manera se actualizaron documentos concernientes a indicadores, incorporación de mapas, infografías, fotos del Caribe, información de la provincia, sitios y/o enlaces de interés, proyectos vinculados e información relacionada. De igual forma se realizó una nueva lista de necesidades de mejora y se solicitó su revisión por parte de la

empresa encargada del mantenimiento de la página web para una nueva actualización que mejore de manera significativa la interacción del usuario con la página.

*Objetivo 4: Dinamizar la coordinación con los aliados estratégicos (sector empresarial e instituciones). Meta: Coordinación de al menos dos actividades relacionadas con la actividad.*

1) Reuniones con equipo de trabajo y aliados del proyecto para coordinación de acciones. 2) Reuniones, actividades y otras actividades con instituciones vinculadas al turismo. / Se realizaron jornadas de análisis de la actividad turística en el Caribe, en diferentes áreas y con diversos tipos de profesionales -Se desarrolló una actividad con la Comisión de Agua y Saneamiento del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) que reunió a más de 10 instituciones diferentes del Caribe costarricense, con el objetivo de abordar la temática de Agua y Saneamiento de la región, elemento trascendental en el marco de la competitividad dentro del sector turístico mundial y nacional. - Desarrollo del primer Simposio "Entender, vivir y soñar el paisaje", donde se contó con la participación de actores nacionales e internacionales. Esta actividad se ejecutó en coordinación con el proyecto 211-B5-319 "Construcción social del paisaje Paisajes Indígenas Puntarenas y Limón". El proyecto se desarrolló en dos territorios indígenas, en el Pacífico Sur (Térraba, Salitre) y Caribe Sur de Limón (Gavilán-Valle de la Estrella y Suretka Talamanca). El Simposio tuvo la presentación de 9 ponencias a cargo de investigadores nacionales e internacionales, incluyendo 3 investigadores del ObturCaribe. -Se tuvo la visita del Dr. Eros Salinas, profesor de la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana, el cual impartió el curso "Fundamentos de la Geografía del Turismo y la Recreación", durante cuatro días en la Sede del Caribe, enfocado principalmente a estudiantes de la carrera de Turismo Ecológico de la Sede del Caribe. - Se realizó la conferencia: "Planes de desarrollo turístico y ordenamiento territorial para el fortalecimiento de la economía local: el caso de las regiones Brunca y Huetar Norte". -Se llevó a cabo el conversatorio: "La Cultura y Turismo: ¿Cuáles oportunidades debe aprovechar el Caribe de Costa Rica? y ¿Cómo hacerlo eficientemente?". -Como parte de la vinculación y la exposición que tiene el ObturCaribe a nivel internacional, se contó con la visita del Dr. Kennedy Obombo Magio, de la Cátedra de CONACYT, Tecnológico Nacional de

México/Instituto Tecnológico de Cancún, México, quien impartió el curso denominado “Turismo y sustentabilidad: teoría y experiencias prácticas”. - Se participó en el V Congreso de Ciencia y Artes del Paisaje, en Querétaro México con la presentación de la ponencia “Construcción social del paisaje caribeño costarricense”. -Participación en la Asamblea Anual de la Red Tikal Madrid, España, presentación del proyecto “Fortalecimiento del Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe de Costa Rica, OBTURCARIBE”. Participación en Mesas Redondas como “Lobby y relaciones Internacionales entre Europa y Latinoamérica”. -Participación en el curso internacional de Turismo Rural, dirigido a académicos y funcionarios públicos de América Latina. Con una conferencia sobre la labor que lleva a cabo la Universidad de Costa Rica, particularmente la Sede del Caribe, principalmente en lo que refiere a las acciones vinculadas al turismo, tales como las carreras de Bachillerato en Turismo Ecológico; la Licenciatura en Gestión Ecoturística, el Observatorio de Turismo del Caribe, asimismo sobre los principales proyectos de investigación y acción social. -Participación en el VII Seminario Internacional de Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad, 2017, Nayarit, con la ponencia “Estudio sobre Percepción Ambiental en Comunidades del Cantón Central de Limón, Costa Rica”.

### C. Sobre la difusión y divulgación realizada al interior y exterior de la Universidad

El observatorio ha participado en múltiples actividades para evidenciar el trabajo que se ha realizado y dar a conocer la plataforma de información de acceso público que se encuentra a disposición de toda la comunidad limonense, nacional e internacional para su uso. Aunado a los anterior se encuentra la participación en la Semana Ambiental de la UCR-Sede del Caribe (2016, 2017, 2018). Participación activa con stand informativo sobre las actividades y objetivos del Observatorio de Turismo a toda la comunidad estudiantil y visitantes. Participación en el foro regional “La Gestión Integral del Recurso Hídrico: Avances y Desafíos en la Planificación Municipal” organizado por el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local- Universidad Estatal a Distancia (2017). Actividad de la Semana Ambiental 2018 en el Caribe Sur. Participación en las Expo UCR-Sede del Caribe. Reuniones con actores claves para articulación de labores. Participación en congresos internacionales.

De igual manera se han elaborado documentos de indicadores turísticos, series históricas, documentos de resultados sobre perfiles del turista, tipo de empresas turísticas en la provincia, entre otras, que se encuentran alojados en la página web del Observatorio de turismo.

#### *D. Producción académica del proyecto durante el periodo 2016-2018*

Como parte de los objetivos, es importante para el proyecto generar productos académicos basados en investigación y trabajo con las comunidades. La producción académica –documentos, investigaciones, publicaciones, simposios, congresos y otros similares- es fundamental para el fortalecimiento de los ejes fundamentales de la Universidad de Costa Rica, como lo son la Docencia, la Investigación y la Acción Social. Por lo anterior, a continuación, se muestra la producción académica que desarrollo el proyecto durante su periodo de ejecución.

#### *Referencias de los manuscritos artículos en prensa o publicados:*

- 2016. “Matices del Pasado: El tradicional Mercado Caribeño Nostálgico y Deseado.” Por Bladimiro Argueta. En: Libro Paisajes Alternativos / Academia Mexicana del Paisaje, A.C.-ACAMPA). México. Temática: Conceptualización, Normativa y Gestión del Paisaje. ISBN: 978-607-9193-94-2.
- 2016. Los paisajes de Limón y su interrelación con la actividad de transporte: Relatos de Vida.” por Ivonne Lepe Jorquera. En: Libro Paisajes Alternativos / Academia Mexicana del Paisaje, A.C.-ACAMPA). México. Temática: Conceptualización, Normatividad y Gestión del Paisaje. ISBN: 978-607-9193-94-2.
- 2016. “Una mirada progresiva del quehacer limonense a través de los relatos de vida: Paisaje, ocio y recreación” por Cynthia Arrieta Brenes. En: Libro Paisajes Alternativos / Academia Mexicana del Paisaje, A.C.-ACAMPA). México. Temática: Conceptualización, Normatividad y Gestión del Paisaje. ISBN: 978-607-9193-94-2.
- 2017, “Caminar de espaldas hacia un laberinto”, por Fernando Bermúdez Kuminev, AMBIENTICO, 261, p 24-30

- 2018. “El binomio turismo-salud psicología del turismo”. Por Bladimiro Argueta Corella. En: Repositorio Kerwá, UCR. Temática: Turismo y salud, serie de folletos que busca difundir aspectos específicos que impactan el turismo y la salud, con el fin de crear conciencia y fomentar estilos de vida que respeten la cultura y el medio ambiente. ISBN: 978-9968-4.
- 2018. “Pueblos indígenas y cambio climático: vivencias y problemáticas indígenas en el Caribe de Costa Rica, vistas a través de los relatos colectivos” por Bladimiro Argueta Corella. En: Libro Entornos desde el interior / Academia Mexicana del Paisaje, A.C.-ACAMPA. Guadalajara-México. ISBN: 978-607-97707-1-6.
- 2018: Capítulo de libro denominado “Hacia un aumento de la demanda sostenible de ecodestinos. Certificación turística en el Caribe costarricense”, por Ivonne Lepe Jorquera, incluido en la publicación del libro “Turismo y sustentabilidad en el ámbito rural” el cual tiene como editores al Dr. Domingo Gómez y Dra. Mónica Velarde Valdez, así como el respaldo de Ediciones Navarra, la cual es una casa editorial de renombre en la República Mexicana y reconocida por su excelente calidad en su labor de producción editorial. El libro tiene además el aval de la Red Internacional de Investigadores en Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad (RITURDES), del Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable. A.C. y de la Universidad Autónoma de Occidente.

#### *Artículos en proceso*

- Empresas de hospedaje en el Cantón Central de Limón: Un abordaje exploratorio.
- Estudio sobre Percepción Ambiental en Comunidades del Cantón Central de Limón, Costa Rica, su importancia en un contexto tendiente a desarrollar la actividad turística sustentable.
- Experiencia del Proyecto Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe de Costa Rica (ObturCaribe)

#### *Documentos NO publicados:*

- 2018. Libro: “Relatos y Paisajes en el Caribe”. Editores: Pablo Carballo Chaves e Ivonne Lepe Jorquera. Investigadores: Allen Cordero Ulate,

Cynthia Arrieta Brenes, Bladimiro Argueta Corella, Pablo Carballo e Ivonne Lepe Jorquera

- 2018, Compendio sobre perfil del turista: Perfil del Turista que visita el Caribe de Costa Rica -2016-2017.
- 2018, Caribe Sur de Costa Rica como destino turístico: Motivación, percepciones y satisfacción del visitante nacional e internacional.
- 2018, Situación académica y laboral de los estudiantes egresados de la carrera de turismo Sede del Caribe 2012-2017. Resultados de encuesta virtual.
- Se contemplan elaboración de once infografías, 19 documentos de indicadores, la elaboración de 21 mapas, además, cuenta con más de doscientos documentos varios relacionados con el turismo, recopilación de producción de información de instituciones y organizaciones varias. Todos los documentos anteriores alojados en la base de datos la plataforma de información del ObturCaribe para su uso público.

*Títulos de las ponencias y participación en eventos*

- V Congreso Ciencia y Arte del Paisaje, Querétaro, México. 2016. Ponencia “Construcción Social del Paisaje Caribeño Costarricense. Vivencia y problemáticas vista desde los relatos de vida” de Bladimiro Argueta y Pablo Carballo.
- V Congreso Ciencia y Arte del Paisaje, Querétaro. 2016. Ponencia Los paisajes de Limón y su interrelación con la actividad de transporte: Relatos de Vida.”.
- VII Seminario Internacional de Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad, 2017. Tepic, Nayarit. Ponencia “Estudio sobre Percepción Ambiental en Comunidades del Cantón Central de Limón, Costa Rica, su importancia en un contexto tendiente a desarrollar la actividad turística sustentable”, Ivonne Lepe Jorquera.
- VI Encuentro de la Federación Latinoamericana de Profesionales Egresados de Institutos y Universidades de Rusia, Europa del Este, Asia Central y Cuba (FELAPERACU), realizada en la ciudad de Viña del Mar. Ponencia titulada “El Proyecto Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe de Costa Rica: Un aporte de la Universidad de Costa Rica al estudio de una actividad económica fundamental para la región”.



- Participación en el curso internacional de Turismo Rural, dirigido a académicos y funcionarios públicos de América Latina, realizado del 23 de octubre al 09 de noviembre en el Carmel Training Center, Haifa, Israel. Con una conferencia sobre la labor que lleva a cabo la Universidad de Costa Rica, particularmente la Sede del Caribe, principalmente en lo que refiere a las acciones vinculadas al turismo, tales como: las carreras de Bachillerato en Turismo Ecológico y Licenciatura en Gestión Ecoturística, el Observatorio de Turismo del Caribe y sobre los principales proyectos de investigación y acción social que realizamos. Además, se llevó a cabo un intercambio de experiencias académicas y profesionales por parte de los representantes de los países participantes.
- Participación en el octavo Seminario Internacional de Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad (Turismo Sustentable y Desarrollo Local: Retos y Oportunidades para el Siglo XXI), con la ponencia “Experiencia del Proyecto Observatorio de Desarrollo Sostenible del Caribe de Costa Rica”. Cancún, Quintana Roo. Organizado por la Red Internacional de Investigadores en Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad (RITURDES), Ivonne Lepe Jorquera.
- Participación del VI congreso de Ciencia y Arte del Paisaje: Paisajes desde el interior, México, 2018, Ponencia “Pueblos Indígenas y Cambio Climático: Vivencias y Problemáticas Indígenas en el Caribe de Costa Rica Vistas a Través de los relatos Colectivos”. Misma que será publicada en el libro “Entornos desde el Interior” Ciudad de Guadalajara, Jalisco, México.  
Bladimiro Argueta Corella
- Participación en el I Congreso de Regionalización celebrado en la Sede de Occidente en San Ramón, entre el 17 y el 23 de abril, con la ponencia “La Situación de la Investigación en Sedes Regionales: El caso de la Sede del Caribe”. Ivonne Lepe Jorquera.
- Participación en la Asamblea Anual Ordinaria de la RedTIKAL 2016, organizada por la Escuela de Organización Industrial, EOI, celebrada entre el 18 y 22 de julio de 2016 en Madrid, Salamanca y Sevilla, España. Se expuso el tema “Proyecto Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe de Costa Rica de la UCR”; Se participó en forma activa en las reuniones bilaterales con socios de la Red (Universidades fundamentalmente) con presentaciones de las acciones que se desarrollan en el OBTURCARIBE

reuniones bilaterales con otras Universidades; participación en mesa redonda “Lobby y Relaciones Internacionales entre Europa y Latinoamérica” y asistencia a conferencias como “Oportunidades para el Emprendimiento y el Autoempleo. Retos en Europa y América Latina”.

- Participación en la octava reunión de la Red Internacional de Investigadores en Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad celebrada en Tepic, Nayarit en septiembre de 2017
- Participación en la novena reunión de la Red Internacional de Investigadores en Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad celebrada en Cancún en junio de 2018

*Visita de Académicos Extranjeros:*

- Dr. C. Eros Salinas Chávez de la Facultad de Turismo. Universidad de La Habana
- Arq. Roberto Vélez González de la UAM Xochimilco, México
- Dr. Alfonso Seoane, Medalla al mérito Turístico del Gobierno de España de la Escuela de Organización Industrial (EOI), Madrid, España.
- Dr. Kennedy Obombo Magio, investigador del CONACYT destacado en el Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Cancún, México.

*Propuestas de proyectos:*

- Proyecto 530-B8061 “Limón como destino Turístico: Perfil y Satisfacción del Turista que visita la provincia de Limón”.
- Proyecto 530-B8060 “Estudio de la Gestión Integral de Residuos Sólidos de las empresas turísticas del Cantón Central de Limón”.

Ambos proyectos vinculantes a los objetivos y metas establecidas en el Observatorio de Turismo del Caribe de Costa Rica. Ambos proyectos se encuentran vigentes y generando información variada de la provincia de Limón.

La información anterior, según indican las personas colaboradoras del proyecto, son producto del esfuerzo y organización plasmada en los planes de trabajo del proyecto, además que es un aporte fundamental que desde el proyecto y propiamente desde la academia, se realiza a la sociedad costarricense.

La *figura 7*, muestra un resumen de los hallazgos de la evaluación en relación con los productos académicos del proyecto.

**Figura 7: Productos académicos del ObturCaribe periodo 2016-2018**



*Fuente: Elaboración propia, datos ObturCaribe -2018.*

De esta manera se presenta que se realizó la publicación de siete artículos científicos, tres quedaron en proceso y estado de revisión, y cuatro documentos más no fueron publicados, pues se indica que a pesar de que son productos terminados no se inició su proceso en alguna fuente de publicación, pero quedaron disponibles en la plataforma de información para su uso. Las personas investigadoras del ObturCaribe, durante el periodo de ejecución tuvieron participación con ponencias en 11 eventos nacionales e internacionales.

Se elaboraron 21 mapas, 19 documentos de indicadores y 11 infografías, además se cuenta con más de 200 documentos relacionados con el turismo (indicadores y estadísticas, planes y programas, artículos científicos, legislación e investigación sobre el Caribe), que fueron recopilados de instituciones y organizaciones diversas, durante el periodo de ejecución del proyecto. Todos los documentos anteriormente mencionados, se encuentran alojados en la base de datos de la plataforma de

información del ObturCaribe para su uso público ([www.obturcaribe.ucr.ac.cr](http://www.obturcaribe.ucr.ac.cr)). Se realizaron 16 actividades de formación y capacitación (charlas, cursos, seminarios, conferencias) de interés para todos los actores relacionados a la actividad turística y temas a fines.

Durante la ejecución del proyecto se identificaron otras necesidades o temáticas que necesitaban desarrollarse en espacios más amplios por medio de proyectos individuales, de esta manera se presentaron dos propuestas de investigación las cuales fueron aprobadas e iniciaron su ejecución en el 2018.

Finalmente se registra un total de 600 actores informados. Según la evidencia, esta cantidad se refiere a los participantes de las diferentes actividades que se programaron (cursos, talleres, seminarios, charlas, simposios), sin embargo, esta cifra podría aumentar debido a la participación en las ferias vocacionales de la UCR, en las cuales no hubo un conteo, pero según cifras de la Universidad a estas ferias normalmente asisten más de dos mil estudiantes, de al menos 40 centros educativos de la provincia de Limón.

La información anterior y la recopilada en entrevistas y encuestas realizadas tanto a colaboradores del Observatorio como a los actores vinculados, permitió realizar un análisis con relación a la manera en la que el ObturCaribe alcanzó las metas propuestas en su plan de trabajo (ver tabla 21). De acuerdo con esta información, la opinión de las personas colaboradores, se indica que en relación con la interrogante ¿en qué porcentaje cree que se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe?, en promedio creen que se cumplieron en un 77%.

Este porcentaje lo sustentan bajo el criterio de que el ObturCaribe necesita poder hacer más publicación de artículos científicos con base en la información que logra recabar y a las investigaciones que se gestan desde el proyecto. De igual manera se indica que es necesario contemplar al Caribe Norte dentro de sus ejes acción y ejecutar trabajo bibliográfico y de campo en esta zona de la provincia.

**Tabla 21: Resumen de las opiniones de colaboradores y actores respecto a indicadores de eficiencia**

1. Porcentaje en que se cumplieron los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe (colaboradores)	2. Porcentaje en que los resultados del ObturCaribe son materializados en documentos (colaboradores).	3. Medida en la que el sector público, académico y privado ha implementado acciones basados en los resultados y/o recomendaciones del ObturCaribe	4. Percepción en general acerca del trabajo realizado durante la ejecución del proyecto. Principales resultados del ObturCaribe durante su periodo de ejecución
De acuerdo con el promedio de las respuestas se cumplieron en un 75%	De acuerdo con el promedio de las respuestas son materializados en un 77%	El 80% del equipo colaborador del ObturCaribe desconoce si han implementado acciones basados en sus resultados o recomendaciones, el 20% indica que sí. Por parte de actores estratégicos, el 50% indica que, si han sido útiles y en alguna medida se han implementado en sus acciones, el restante 50% indica que no.	Los resultados giran en torno a cuatro grandes áreas: - vinculación con actores, facilitación de espacios de dialogo y reflexión - generación de datos sobre el Caribe (investigaciones, indicadores, series históricas, perfil del visitante, mapas, otros) - recursos de capacitación a toda la comunidad (seminarios, cursos, charlas, congresos, otros) y - participación con proyectos de Acción Social.

*Fuente: elaboración propia, datos de participantes*

Otro elemento que se resalta en los comentarios, es que como parte de los objetivos del proyecto se busca ser un referente de información sobre la actividad turística, y a pesar de que la recopilación de la información es buena y se hacen grandes esfuerzos con los limitados recursos que disponen, el Observatorio aún no alcanza un reconocimiento dentro del contexto turístico de la zona del Caribe, razón por la cual no es el principal ente que se utilice como referencia obligatoria, situación que le resta competencia a nivel local. Con relación a este punto específico, se les preguntó a los actores participantes si consideraban al ObturCaribe como un ente académico de referencia en el tema de Turismo, la respuesta en este caso fue un 60% que sí y un 40% que no. Las personas o actores que indicaron que no lo consideran como un referente indican en primera instancia que se debe que no tienen un conocimiento a fondo de la estrategia y accionar completo del Observatorio, y por otro lado se menciona que el Observatorio no tiene un conocimiento adecuado de las problemáticas en distintas áreas de la provincia relacionadas con el turismo. Quienes sí lo catalogan como un referente indican que las actividades de capacitación, cursos cortos, seminarios e información en general ha sido importante para sectores de la actividad, que han requerido datos actualizados o bien de espacios de aprendizaje adecuados para compartir experiencias, opiniones e ideas de crecimiento alrededor de la temática del turismo.

Por otra parte, la coordinación del proyecto hace su análisis desde la ambiciosa agenda temática que se maneja y se indica que, desde el contexto de la agenda, falta mucho por trabajar, las temáticas son muchas y muy diversas, tantas que no pueden ser abarcadas desde la formulación de un proyecto con una vigencia y recursos limitados, por esta razón las temáticas han sido incluidas poco a poco en otras propuestas de investigación, ampliaciones de proyectos o bien nuevos proyectos.

La colaboración y vinculación con otros proyectos de Investigación y Acción Social que se trabajan en la UCR-Sede del Caribe han sido parte fundamental de un trabajo que es sumamente importante y necesario, por lo que desde el planteamiento inicial, la proyección ha sido ser un ente permanente y no temporal, de manera que las limitantes ya antes expuestas de tiempo y recursos no sean obstáculo para el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de un proyecto con una temática que es motor de la economía local. Según se indica el ObturCaribe en su esencia seguirá vigente en un nuevo proyecto, que ampliará objetivos e integrará otras temáticas siempre bajo la concepción de observar e investigar temas relevantes del turismo y ofrecer recursos a toda la población que lo requiera.

En relación con esta interrogante se consultó sobre el proceso de medición para evaluar el cumplimiento o no de los objetivos. Se comenta que hay una revisión del cumplimiento de objetivos, metas e indicadores en diferentes etapas del proyecto, sin embargo, no es una revisión exhaustiva y más bien este análisis, es un proceso que prácticamente se realiza al final del periodo de ejecución del proyecto durante la elaboración de informes parciales y finales, mediante los cuales se comparan los objetivos metas e indicadores propuestos frente a lo realizado y los resultados obtenidos. Parte de las lecciones aprendidas por el equipo, es que el elemento de evaluación es fundamental y debe ser aplicado con más rigurosidad antes, durante y después de la ejecución del proyecto, pero principalmente durante, de manera que se pueda avanzar mayor claridad hacia el alcance de los objetivos.

Ante la interrogante ¿en qué porcentaje los resultados del ObturCaribe son materializados en documentos? (*punto 2 de la tabla 21*), el equipo del ObturCaribe indica que en aproximadamente un 77%. En este caso se indica que hay mucho material de trabajo que por dificultades del recurso humano no ha podido ser evidenciado en documentos. Se comenta que en ocasiones parte de los materiales recopilados por referencias bibliográficas o bien de información recopilada en

mesas de trabajo, cursos y demás no son publicados de forma expedita o materializado en documentos porque hay una gran carencia de recurso humano que pueda elaborarlo. A pesar de esto, el Observatorio tiene la cultura de registrar y conservar la información obtenida de los resultados, y en tanto sea posible se transforma en material que pueda ser publicado o compartido de manera masiva por medio de la página web, redes sociales, compartido en actividades para presentación de resultados. Concluyen comentando que toda información recolectada se almacena para tener acceso a ella en cualquier momento, por otra parte, se debe tener en cuenta que hay material que por su naturaleza no necesariamente se materializa en documentos, lo que implica que entre un 60% y 80% es apropiado para tales fines.

Como parte de este análisis fue importante conocer en qué medida el sector público, académico y privado ha implementado acciones basadas en los resultados y/o recomendaciones del ObturCaribe (*punto 3 de la tabla 21*). De acuerdo con los resultados el 80% del equipo colaborador del ObturCaribe desconoce la medida en que estos actores han implementado acciones basados en sus resultados o recomendaciones. Se indica que no hubo un sistema de seguimiento establecido para indicar de forma concreta si los actores que han tenido alguna vinculación con el ObturCaribe han implementado acciones a raíz de los productos o recomendaciones que se desprenden del trabajo del observatorio. Comentan que la información siempre ha estado disponible y la comunidad en general puede tener acceso a ella por medio de la página web por ejemplo o bien por medio de las actividades de divulgación del proyecto y medios de comunicación masiva, a pesar de esto se cree que la información y en general las actividades planteadas, de alguna manera han sido útiles para muchos actores participantes.

El 20% que indicó que los resultados y recomendaciones si han sido implementadas en acciones por el sector público, académico y privado para sector, comentan que si bien es cierto, no hubo un sistema de seguimiento en este sentido, durante la participación en reuniones, talleres, seminarios y otros facilitados por el ObturCaribe, las personas participantes si comentaron hacer uso del sistema de información del ObturCaribe y en gran manera sentir que por ejemplo las capacitaciones, cursos y seminarios fueron importantes para la toma de decisiones en sus ámbitos de estudio, laborales o personales. De igual manere se conoce que existe un importante sector que toma en cuenta la opinión o aprendizajes del

ObturCaribe, para la planificación de estrategias respecto a diferentes situaciones en tema de turismo, y en el sector académico por ejemplo el sector estudiantil universitario utiliza información publicada por el ObturCaribe para sus tesinas o bien investigaciones de campo relacionadas con el turismo.

Por parte de los actores estratégicos, el 50% indica que los productos y recomendaciones del ObturCaribe si han sido útiles y en alguna medida han funcionado para la toma de decisiones e implementación de acciones en el sector turístico en el que se desenvuelven. Así por ejemplo comentan que gracias a las diferentes actividades en las que han tenido participación lograron adquirir más conocimientos sobre la dinámica del sector turismo, tanto debido a la relación con los especialistas nacionales e internacionales con los que tuvieron contacto e incidieron en gran manera sobre las estrategias a llevar a cabo; finalmente se indica que perciben que la información que publica y que ofrece por diversos medios es confiable, por lo que es una referencia adecuada en el sector. Por su parte el otro 50%, el cual señala que no han implementado acciones con base en los productos y recomendaciones del ObturCaribe, porque en realidad desconocen esos resultados y hasta la fecha no tienen un registro de productos o recomendaciones por parte del Observatorio. En relación con este punto es importante presentar las respuestas a otras preguntas relacionadas con el conocimiento de las actividades o productos del ObturCaribe (*ver tabla 22*).

**Tabla 22: Conocimiento de actividades o productos de parte de actores participantes**

Actividades que conoce que realiza el ObturCaribe	¿Ha participado en alguna de las actividades anteriores?	¿Cómo se enteró de estas actividades?	¿Conoce si el OBTURCARIBE realiza o tiene alguno de los siguientes productos académico u otros? <sup>15</sup>	¿Ha utilizado alguno de estos productos académicos?
El 100% indica que si conoce de actividades realizadas desde la coordinación del Observatorio: Charlas, Capacitaciones, Cursos cortos, Invitación de académicos nacionales e internacionales, seminarios, congresos, simposios y reuniones interinstitucionales.	85% indica que si ha participado alguna de estas actividades.	Invitación por correo, información de amistades, divulgación en las diferentes plataformas de redes sociales.	El 90% indica que conoce alguno de los productos. Mencionan: página web, Recopilación de datos (planes, proyectos, leyes, políticas públicas, otros), investigaciones, artículos científicos, indicadores de turismo.	68% indica que no, 32% indica que sí.

*Fuente: elaboración propia con base a información de actores*

<sup>15</sup> Se indicó las siguientes opciones: página web, investigaciones, artículos científicos, indicadores de turismo, recopilación de datos u otros.



De acuerdo con la tabla 22, el 100% de los actores participantes del estudio indican que si conocen de actividades realizadas por el ObturCaribe y especifican muchas de ellas como lo son, charlas, capacitaciones varias en temáticas de turismo con invitados nacionales e internacionales, cursos cortos, seminarios, congresos, simposios y reuniones interinstitucionales relacionadas con organizaciones e instituciones relacionadas con la actividad turística de la provincia de Limón. De estos actores, el 85% indica haber participado en alguna de estas actividades y haberse enterado de ellas por diferentes medios de divulgación masiva o mediante personas conocidas. El 90% de las personas indican exteriorizan que efectivamente conocen productos elaborados por el ObturCaribe, por ejemplo, conocen la página web del observatorio, están al tanto que se realizan investigaciones, que tienen artículos científicos, indicadores de turismo y serie de datos recopilados concernientes a la actividad turística a nivel nacional y regional. Finalmente, al consultarles si han utilizado alguno de estos productos el 68% indica que no, mientras que el 32% indica que sí.

De acuerdo con los hallazgos citados, es claro que los actores involucrados si conocen las actividades que realiza el ObturCaribe e incluso han participado en ellas, de igual forma conocen los productos y herramientas que ofrece el Observatorio, por ejemplo, a partir de su página web, lo que contrasta con la respuesta del 50% que contestó que no aplica productos o recomendaciones del ObturCaribe en sus decisiones porque no conoce ninguno de sus productos. Integrando los resultados, podría señalarse que a pesar de que si existe un conocimiento y hubo una participación -incluso mencionan que existe un grado de satisfacción con la información y capacitaciones que se proveen-, estos elementos –productos, actividades o recomendaciones del ObturCaribe- el 50% de los actores, al momento de la toma de decisiones, no los consideran esenciales.

También se les preguntó a los actores participantes, ¿cuál(es) sería(n) su(s) recomendación/es al ObturCaribe para fortalecer sus estrategias de trabajo?, las respuestas planteadas rondaron sobre la necesidad de seguir trabajando y desarrollar nuevas ideas, participar de los diferentes foros y actividades que se realizan en la provincia, de manera que exista un mayor contacto con todos los sectores. Además, se insta a que se realicen publicaciones de las investigaciones en revistas de turismo internacional y que estas sean compartidas con todos los actores vinculados. Se recomienda realizar análisis de acuerdo con las actividades

turísticas que se llevan a cabo en ubicaciones geográficas específicas, de manera que puedan valorarse debilidades y fortalezas según cada sector o actividad identificada. Finalmente, se solicita e insta a realizar actividades de capacitación y actualización con mayor frecuencia e involucrar más a la comunidad y otros actores y tener un contacto más cercano con los guías de turismo de la zona.

Con relación a la última interrogante (*punto 4 de la tabla 22*), acerca de los principales resultados y su percepción en general del trabajo realizado durante la ejecución del proyecto, las personas colaboradoras del proyecto mencionan que hay grandes resultados que responden a los objetivos planteados en la inscripción del proyecto.

Según sus análisis de estos resultados, giran en torno a cuatro grandes áreas:

- Vinculación con actores y facilitación de espacios de diálogo y reflexión. El proyecto logra fortalecer los vínculos con instituciones públicas y privadas, así como organizaciones, empresas, académicos, estudiantes y en general personas de todos los sectores de la comunidad que tienen alguna relación con la actividad turística. De igual forma se comenta que esto se basa en la generación de espacios de diálogo y reflexión desde el seno del proyecto, dónde siempre se buscó poder facilitar espacios donde se convergieran ideas, problemáticas, propuestas y soluciones sobre el tema turismo y de esta manera llegar a convertirse en un centro de deliberación y discusión de la temática relacionada con actividad turística.
- Generación de datos sobre el Caribe y publicaciones (investigaciones, indicadores, series históricas, perfil del visitante, mapas). De esta manera describen que se logró generar información primordial y fundamental sobre el caribe y la dinámica del turismo que se genera en la provincia. Generando bases de datos de actividades y empresarios turísticos, creación y actualización de indicadores, así como la elaboración de series históricas. Se realizaron ubicaciones geodiferenciadas de zonas estratégicas para el turismo, así como la creación de mapas informativos de estas zonas identificadas. Se realizaron investigaciones de base sobre la situación turística del caribe Sur, perfil del turista que visita la zona, así como estadísticas y perfil del visitante de cruceros e investigaciones de campo en el tema de residuos sólidos. Se lograron realizar publicaciones científicas y elaborar diferentes documentos (no publicados), como informes de resultados, infografías y noticias relacionados al turismo y el

- medioambiente. Se logró realizar una búsqueda bibliográfica de datos concernientes al turismo y a la provincia de Limón en las bases de datos de otras instituciones u organizaciones afines al turismo. De igual forma se dio mantenimiento y se fortaleció la página web del observatorio, de manera que toda la documentación e información recolectada y elaborada estuviera alojada en la página para el acceso libre de todas las personas (nacionales e internacionales).
- Recursos de capacitación a toda la comunidad (seminarios, cursos, charlas, congresos). Uno de los principales resultados fue ofrecer recursos de capacitación y actualización docente y estudiantil en temas de turismo a través de cooperación internacional (invitados), generación de intercambios y vinculación de actores a nivel del caribe central y Sur. De igual manera se ofrecieron talleres, charlas, capacitaciones, seminarios, cursos cortos, simposios y conversatorios, que estaban dirigidos a empresas turísticas, instituciones públicas y privadas, así como a la comunidad limonense en general, todos con relación a la actividad turísticas y ejes transversales fundamentales para la toma de decisiones.
  - Participación con proyectos de Investigación y Acción Social. De acuerdo con lo mencionado, el ObturCaribe en su concepción planteó la sinergia que se puede lograr con otros proyectos. De esta manera se logró la vinculación con otros proyectos para el alcance de objetivos comunes y unir esfuerzos para el fortalecimiento de estrategias de desarrollo para comunidades de la provincia de Limón. De esta manera se realizaron vinculaciones con proyectos con temáticas de ambientales, vinculación con trabajos comunales universitarios que se desarrollan en la Sede, así como participación en comités de preservación ambiental, actualización y estado actual del turismo en el Caribe.

En relación con la percepción del equipo investigador del Observatorio acerca del trabajo realizado, se comenta que es un proyecto muy ambicioso, que a pesar de sus limitantes ha obtenido resultados en materia de turismo que quizá pocas organizaciones o instituciones han alcanzado. Lo catalogan como un proyecto eficiente, en función de los objetivos y sus alcances, pues ha permitido conocer más sobre el turismo costarricense y determinar el impacto que este ha tenido en la provincia. Se ve como un arduo trabajo, que involucró la dedicación y conocimiento de muchas personas, el cual inicio como un proyecto de construcción y en la actualidad es un proyecto que cuenta con varios proyectos de Investigación

y Acción Social vinculados. El recurso humano, aunque limitado, siempre está comprometido con la labor, aun teniendo que aportar más tiempo del que se le asigna con carga académica, es decir el nombramiento pagado por la Universidad. Los insumos y la información que se elabora a partir son sumamente valiosa, la cual se busca mejorar sus divulgaciones y llegar a diferentes poblaciones meta. Es un proyecto necesario para la universidad y la zona, con curvas de aprendizaje, que necesita reforzar su vínculo con los estudiantes dentro de la universidad, pero con mucho potencial de crecimiento y liderazgo para articular iniciativas en pro del turismo. En general, un proyecto pionero, único y fundamental para el desarrollo de la provincia de Limón y que busca mejorar con otros proyectos, ampliando objetivos y concretando temáticas fundamentales, y siempre con la meta de desarrollarse como un programa en la UCR-Sede del Caribe.

A propósito de la afirmación anterior, Considera que el ObturCaribe debe de convertirse en un ente permanente –Programa- de la Universidad de Costa Rica.

Tanto las personas colaboradoras y los actores participantes concuerdan que el ObturCaribe debería convertirse en ente permanente. Indican que el Observatorio es reconocido tanto a nivel interno como externo de la Universidad, por parte de diferentes actores que lo ven -sin serlo- como un programa que se dedica a la investigación y reproducción de información turística del Caribe. A lo largo de los años el proyecto ha crecido de tal manera que la vinculación con la Investigación y la Acción Social demuestran que el proyecto debe ser un programa fijo que forme parte de la Sede del Caribe. Se explica que con la clasificación de programa o no, siempre se proyectará por medio de otras iniciativas, con injerencia en la toma de decisiones en cuanto a la gestión del turismo en el Caribe, además de ser un ente académico que amplíe sus metas y sus alcances en torno a la investigación y generación de insumos que sean de beneficio para el caribe costarricense.

De establecerse como programa, buscará ampliar la vinculación con proyectos tanto de la academia como de otras instituciones de la región caribe, y con esto tener un mayor alcance a distintas poblaciones de la provincia, sin embargo, se tiene claro que su proyección dependerá en mucho del apoyo que se dé por parte de las autoridades universitarias. En estos momentos ya es un referente obligado en el tema turismo de la región Caribe. La proyección puede ser mayúscula si hay respaldo institucional y local.

### 8.3 Análisis de la Eficiencia

A continuación, se presenta el análisis realizado de la información recolectada en términos de eficiencia como tercer criterio de evaluación, entendida como “la medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros)” (MIDEPLAN, 2017, p.34).

En este caso se mide la capacidad que tiene el proyecto para cumplir y ejecutar adecuadamente los recursos con los cuales cuenta, es decir, determinar el uso que se le está dando a los recursos disponibles y si estos son suficientes para la obtención de los resultados del proyecto. De esta manera el análisis contempla variables importantes relacionadas con los resultados generados por el ObturCaribe y su relación con los recursos disponibles. Estas variables, además de contar con evidencia documental fueron trabajadas con el equipo colaborador del ObturCaribe.

#### **¿En qué medida los recursos disponibles del proyecto son los adecuados para la consecución de los resultados esperados por el ObturCaribe?**

De acuerdo a los hallazgos se evidencia que el proyecto mostró eficiencia en la gestión de los recursos y los logros alcanzados por el proyecto, lo cual implica que los recursos otorgados fueron manejados adecuadamente para el alcance de las metas propuestas. Sin embargo, la coordinación indica que los recursos otorgados no son suficientes para la adecuada consecución de resultados, esto según el planteamiento presupuestario realizado en su etapa inicial de la Formulación del Plan Presupuesto.

#### **8.3.1 ¿En qué medida en que los recursos financieros otorgados al ObturCaribe son suficientes para la obtención de los resultados del proyecto?**

Para esta interrogante se analizaron dos documentos específicos de manera que se pueda generar un análisis adecuado con relación a presupuesto y resultados. Específicamente se analiza el “*Reporte histórico presupuestario*”<sup>16</sup>, el cual se refiere al presupuesto ordinario otorgado al proyecto, y por otro lado el “*Plan presupuesto*” que se solicitó por parte de la coordinación del proyecto al momento de presentar la propuesta ante las autoridades universitarias, es decir la propuesta presupuestaria del equipo coordinador en relación con los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto (ver anexo 5 -Reporte histórico presupuestario).

---

<sup>16</sup> Reporte del sistema de información de proyectos de la Vicerrectoría de Investigación, UCR.

De acuerdo con la información obtenida, el proyecto planteó la solicitud de nueve partidas específicas para el alcance de los objetivos del proyecto, a saber:

1. **Servicios de desarrollo de sistemas informáticos y Otros servicios de gestión y apoyo:** estas dos partidas se plantearon para el mantenimiento de la página web del ObturCaribe, así como la instalación de módulos nuevos que faciliten al usuario el uso de la plataforma de información. De acuerdo con la formulación del proyecto se solicitó un total de ₡ 1.200.000 para este concepto, y le fue asignado finalmente ₡ 900.000, durante su periodo de ejecución. En la *tabla 24* puede notarse que en el periodo 2018 no se evidencia la ejecución de la partida, esto se debe a que hubo una reserva de presupuesto la cual fue utilizada en el 2019 para las mejoras de la página web.

De acuerdo con lo indicado por el grupo colaborador el trabajo de mantenimiento y actualización de la página web implica mucho más de los recursos solicitados y aún más de los asignados. Las labores de actualización que se lograron negociar con la empresa encargada tuvieron que darse poco a poco y bajo las condiciones que permitió el presupuesto a disposición. Se indica que, si bien existió una limitante en este sentido, la plataforma de información siempre se mantuvo con constante actualización y movimiento, gracias a la labor empírica de las personas colaboradoras. Y hasta la actualidad aún se mantienen labores de mantenimiento de la página web (*figura 8*).

**Figura 8: Vista de la página principal de la página web del Observatorio**



Fuente: imagen tomada de [www.obturcaribe.ucr.ac.cr](http://www.obturcaribe.ucr.ac.cr)

2. **Impresión, encuadernación y otros:** la justificación de esta partida incluyó la impresión reproducción de materiales utilizados en trabajos de campo,

principalmente encuestas y materiales promocionales del ObturCaribe. De igual forma se incluyó para la reproducción de un libro que recopilaba los trabajos realizados en el proyecto. En este caso la información muestra que la formulación solicitó en el año 2016 -C\$ 700.000-, en el 2017 -C\$ 400.000- y el 2018 -C\$ 700000-, siendo asignado un total de C\$ 150.000 en el año 2017, ejecutándose en su totalidad, en el 2017 y 2018 no hubo asignación de recursos para esta partida. Se indicó que la no aprobación de estos recursos en el años 2016 y 2018, implicó que el proyecto tuviera que buscar la manera de cómo solventar estas necesidades, por ejemplo la reproducción de material de encuestas, indican que algún momento –que no precisan- solicitaron apoyo a alguna de las coordinaciones de la Sede del Caribe, para lograr reproducir el material necesario durante los periodos de aplicación, incluso el objetivo de impresión y reproducción del libro del ObturCaribe tuvo que posponerse pues los recursos no fueron los suficientes.

3. **Actividades de capacitación:** esta partida se planteó con el fin de cubrir gastos por concepto de capacitaciones del equipo de trabajo en programas de investigación concernientes a las temáticas investigadas. De igual manera se solicitó para cubrir la logística de alimentación, mobiliario y demás, de talleres de devolución de resultados e informes a la comunidad, así como conferencias y divulgación en general del proyecto. En este caso se proyectó que para los periodos de ejecución -2016-2018- se necesitarían C\$ 1.000.000, sin embargo, esta partida no fue asignada y no se contó con este presupuesto para las actividades planteadas.

En relación con esto, se indica que la no asignación de estos recursos limitó en gran manera la coordinación de actividades presupuestadas para el fortalecimiento de las líneas de investigación del ObturCaribe, así como los procesos de divulgación e invitación a la comunidad de la manera proyectada. Si bien es cierto los objetivos lograron concretarse, estos tuvieron que reestructurarse. La eventual asignación de estos recursos hubiera facilitado en gran manera los procesos de compra y pagos de servicios.

4. **Transporte dentro del país:** esta partida fue solicitada de manera extraordinaria, debido a la necesidad de cubrir pagos de transporte de los

investigadores a actividades propias del proyecto. No fue una partida incluida en la formulación inicial del proyecto.

5. **Viáticos dentro del país:** se refiere a erogaciones por concepto de atención de hospedaje, alimentación y otros cargos menores relacionados, que se reconoce al equipo investigador cuando se desplaza a giras, capacitaciones y otras relacionadas para el cumplimiento de sus funciones. En este caso se solicita con el fin de cubrir reuniones con actores en otras zonas del Caribe y giras de recopilación de información. Igualmente se reconoce para el traslado a reuniones del equipo del ObturCaribe e investigadores visitantes nacionales e internacionales dentro del territorio nacional.

En relación a esta partida se indica que se logró la adecuada organización de las actividades basadas en los recursos disponibles del proyecto. En ocasiones las personas investigadoras sufragaban los costos de alimentación y otros de sus recursos personales, de manera que los recursos por este concepto rindieran para las actividades propuestas del proyecto. Cabe decir que se presentaron en algunos momentos retrasos para presentar las liquidaciones correspondientes, situación que provocó que en el primer año no se lograra ejecutar en su totalidad el presupuesto.

6. **Alimentos y bebidas:** este recurso se planteó para atender reuniones de trabajo con actores y equipo de trabajo. Alimentación de actividades con aliados y reuniones del equipo. Estas actividades se refieren a actividades de formación, capacitación, seminarios, devolución de resultados y otros relacionados. En este caso se recibió cerca del 80% de los recursos solicitados. El equipo colaborador indica que estos recursos son de gran apoyo en la gestión de actividades con la comunidad y con el equipo investigador en general. Esta partida y la de actividades de capacitación colaboran en gran manera en la consecución de objetivos dirigidos a la proyección a la comunidad, por lo que siempre serán parte de los planteamientos presupuestarios de los proyectos, y en este caso si bien se esperaba contar con el 100% de solicitado se lograron realizar las actividades propuestas readecuando la logística.
7. **Útiles y materiales de oficina:** se solicita para el uso interno de la oficina. Materiales de oficina para el desarrollo de las diferentes actividades del proyecto. En este caso la solicitud de recursos sólo obtuvo un 40% de lo



solicitado el primer año y este según el reporte presupuestario no fue utilizado. El resto del periodo se solicitó, pero no les fue asignado.

En relación con esta partida, se indica que la solicitud se pensó con el objetivo de adquirir algunos materiales que se suponían no se contaban en la bodega de materiales de la Sede y que eran necesarios para el trabajo cotidiano del proyecto y el trabajo durante la ejecución de actividades. Sin embargo, se desconoce la justificación del porqué no fueron asignados estos recursos, pues como es lo normal, el proyecto recibe el oficio de aceptación y los recursos otorgados sin mayor detalle de las razones de la no aprobación de todas las partidas solicitadas.

8. **Productos de papel, cartón e impresos:** se solicita para confección de tarjetas de presentación, calendarios y papelería en general. El proyecto realiza esta solicitud en dos ocasiones, sólo en una ocasión hay asignación de alrededor del 40%, sin embargo, no fue ejecutado.

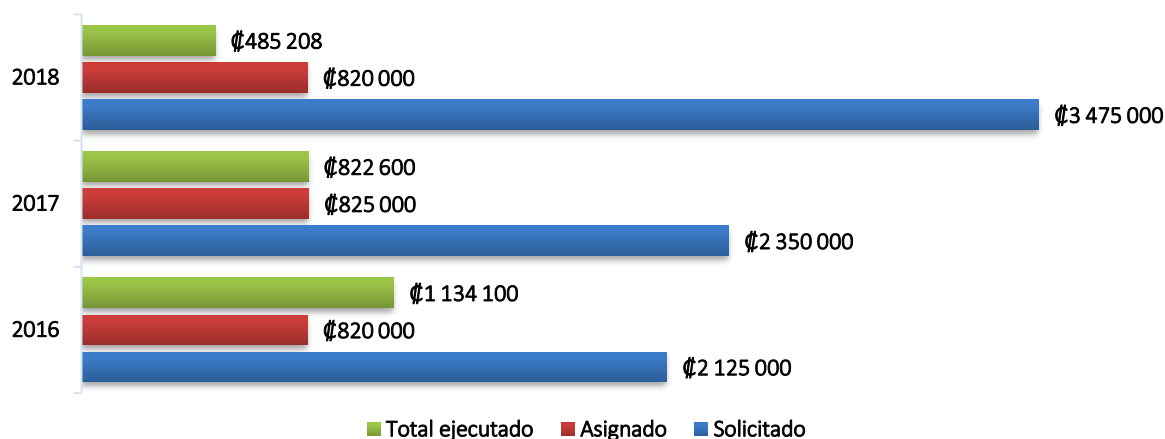
Ante esto se indica que los costos para la elaboración del material que se proponía excedían el monto asignado, por tal motivo se declina del objetivo y no se ejecuta el presupuesto otorgado.

9. **Al sector privado:** esta partida se solicita principalmente para cubrir subsidios de estudiantes y personas colaboradoras del proyecto al momento de realizar trabajos de campo que implican desplazarse largas distancias e incluso pernoctar en los lugares de estudio seleccionados. En este caso se cubre pagos por concepto de transporte, alimentación y en ocasiones hospedaje. En este caso en una de las partidas que mayores recursos solicita y al final del periodo recibió el 45% del solicitado.

Se indica que esta partida es fundamental para lograr la consecución de objetivos, pues se utiliza para cubrir las necesidades de personas colaboradoras de los trabajos de campo realizados. Por ejemplo, una de las actividades fundamentales fue la aplicación de encuestas en el Caribe Sur de la provincia, actividad que implicó visitar constantemente la zona y con ello lograr alcanzar la muestra seleccionada de encuestas. Se indica que las solicitudes se realizaron con base en proyecciones reales, sin embargo, el presupuesto fue menor al esperado, y por ejemplo el primer año tuvo que solicitarse una ampliación de este presupuesto. En los años siguientes se tuvo que adaptar el trabajo para el alcance de los objetivos.

De esta manera en la figura 9 se muestra la comparación de los montos solicitados anualmente, los asignados y los ejecutados al final de cada periodo del proyecto.

**Figura 9: Comparación presupuesto solicitado, asignado y total ejecutado**



*Fuente: elaboración propia, datos presupuesto ObturCaribe, 2018.*

La figura 10 muestra que por ejemplo en el 2016 el proyecto solicitó ₡2.125.000 y le fue asignado ₡820.000 y que debido a ampliaciones de partidas al final del periodo ejecutó un total de ₡1.134.100, lo que representa un 54% con relación a la solicitud realizada. En el caso del año 2017, se presenta una asignación menor a la solicitada, representando cerca del 35% de lo requerido para el proyecto, mientras que durante el 2018 sólo se obtuvo cerca del 14% del presupuesto solicitado.

Los montos asignados al proyecto representaron alrededor del 30% de los recursos que fueron solicitados por el ObturCaribe para sus procesos de investigación a lo largo del proyecto, tal y como se muestra en el gráfico 2, donde se evidencia que en total el monto solicitado para todo el periodo del proyecto fue por un monto de ₡7.950.000, de lo cual le fue asignado un total de ₡ 2.465.000 y su ejecución presupuestaria final alcanzó el monto de ₡2.441.908, es decir ₡ 5.508.092 menos de los presupuestado.

**Figura 10: Comparación presupuesto solicitado, asignado y ejecutado final**

*Fuente: elaboración propia, datos presupuesto ObturCaribe, 2018.*

Finalmente, todos los proyectos que se gestionan ante la Vicerrectoría de investigación tienen la opción de hacer la solicitud de horas estudiante y horas asistentes para colaborar con el proyecto, donde a los/as estudiantes que cumplan con los requisitos y sean asignados, dependiendo de las horas, reciben un beneficio económico mensual por esa colaboración al proyecto. El ObturCaribe con la asignación de horas (*tabla 23*), durante el periodo de ejecución logró asignar cuatro estudiantes para apoyar con su colaboración en labores varias del proyecto.

**Tabla 23: Asignación de Horas estudiante y asistente 2016-2018**

	2016	2017	2018
<b>Becas horas estudiante</b>	₡891 148	₡921 348	₡154 215
<b>Becas horas asistente</b>		₡1 428 115	₡2 285 920

*Fuente: elaboración propia, presupuesto ObturCaribe-2018*

De acuerdo con las respuestas de las personas colaboradoras, se indica que en general, los recursos financieros otorgados por la institución para la ejecución del proyecto son limitados y afecta el cumplimiento efectivo de líneas de investigación que se proponen en el seno del ObturCaribe. Se menciona que el presupuesto otorgado no es suficiente para realizar las actividades propuestas en los cronogramas de trabajo y han sido insuficientes para el alcance de ciertas poblaciones importantes para el proyecto, por ejemplo, el Caribe Norte.

Se indica que si existiera mayor aporte presupuestario el logro sería aún mayor, pues si identifican que los resultados obtenidos con relación a presupuesto son satisfactorios, pero siempre es difícil lograr ampliar los objetivos del proyecto sin un

apoyo presupuestario que permita al menos mantener a tres funcionarios tiempo completo en labores del proyecto. Esta situación se ha visto reflejada en que cada vez se hacen mayores recortes de presupuesto, tanto en recursos ordinarios para ejecución, como en las jornadas o cargas académicas de investigadores/as asociados/as. De acuerdo con lo anterior, consideran que los recursos asignados han podido satisfacer una necesidad para una operatividad del proyecto, sin embargo, exteriorizan que es necesario contar con una mayor estabilidad en materia de jornadas académicas de trabajo y de alguna manera poder ampliar al grupo investigador.

### 8.3.2 ¿En qué medida el recurso humano con el que cuenta el ObturCaribe permite el desempeño de la estrategia propuesta?

De acuerdo con los documentos consultados se logró recabar la información acerca del personal asignado con carga académica (es decir con jornada/nombramiento) durante el periodo de ejecución del proyecto. En la *tabla 24*, se puede apreciar que el proyecto mantuvo en su mayoría una colaboración continua de cuatro personas con asignación de jornada de 1/4 Tiempo Completo (10 horas).

**Tabla 24: Resumen de personal investigador con carga académica 2016-2018**

Tipo de participación	Jornada	Periodo de Vigencia	
PRINCIPAL	1/4 TC	2/1/2018	31/12/2018
ASOCIADO 1	1/4 TC		
ASOCIADO 2	1/4 TC		
ASOCIADO 3	1/4 TC		
PRINCIPAL	1/4 TC	9/1/2017	31/12/2017
ASOCIADO 1	1/4 TC		
ASOCIADO 2	1/4 TC		
ASOCIADO 3	1/4 TC		
ASOCIADO 4	1/4 TC	13/3/2017	15/12/2017
PRINCIPAL	1/4 TC	1/1/2016	31/12/2016
ASOCIADO 1	1/4 TC		
*ASOCIADO 2	1/4 TC	4/1/2016	15/5/2016
*ASOCIADO 3	1/4 TC	4/1/2016	17/7/2016
ASOCIADO 4	1/4 TC	18/7/2016	31/12/2016
ASOCIADO 5	1/4 TC	16/5/2016	31/12/2016

\*Personal que finalizó relación con el proyecto a medio periodo

Fuente: elaboración propia, datos SIGPRO.

De igual forma la *tabla 24* muestra que, durante el año 2016, se dieron una serie de cambios, pues dos de las personas investigadoras finalizaron su relación laboral con el proyecto y fue necesario incluir dos personas nuevas. En general la evidencia indica que el proyecto mantuvo un apoyo adecuado de personal durante su

ejecución y debido a esto, a pesar de las situaciones que se mencionaron acerca del presupuesto ordinario, el recurso humano permitió el trabajo adecuado para el alcance de los objetivos, al menos esto desde el análisis de la evidencia y la información que se ofrece en el *Sistema de Información y Gestión de Proyectos, Programas y Actividades* de la Universidad de Costa Rica.

Por otro lado, desde la percepción de las personas colaboradoras, la situación de la adjudicación de jornadas académicas, al menos en estos periodos, fue sumamente difícil y compleja. Según sus versiones, la asignación de cargas a principio de cada año siempre fue impredecible para los investigadores asociados (la persona coordinadora del proyecto si cuenta con propiedad en la institución), debido a que todos se encontraban en condición de nombramiento interino sin continuidad, por lo que su participación en el proyecto dependía casi que exclusivamente de la asignación de recursos por parte de Vicerrectoría de Investigación, quien asignaba jornadas dependiendo de las solicitudes realizadas por los proyectos y las mismas Sedes, posteriormente esta era sometida a análisis para su adjudicación. De esta manera el equipo colaborador del ObturCaribe estuvo compuesto semestralmente por cuatro personas investigadoras, asignadas con cargas académicas de al menos  $\frac{1}{4}$  TC. Adicionalmente con el apoyo de las becas otorgadas para horas estudiante y horas asistentes en cada periodo y contó con cuatro estudiantes para colaboración en diversas actividades programadas en el proyecto.

No obstante; contar con el recurso humano expuesto, el equipo colaborador indica que este es insuficiente debido a que las personas investigadoras, al ser nombradas en el proyecto con una carga académica mínima, se han visto en la necesidad de dedicarse a otras actividades profesionales dentro o fuera de la Universidad. Esta situación ha sido la constante en periodos previos y durante la ejecución del proyecto, lo cual se presenta fundamentalmente por dos motivos: el primero tiene que ver con una disposición reglamentaria institucional que indica que las personas asignadas en investigación podrán contar sólo con un  $\frac{1}{4}$  TC (10 horas) por proyecto, situación que según se indica, en principio ya resulta limitante; y lo segundo, es que los tiempos o cargas que en este caso la Vicerrectoría de Investigación asigna a las Sedes Regionales, no logran cubrir las necesidades reales de las cargas docentes que se necesitan. Ambas situaciones, implican que

anualmente e incluso semestralmente, el proyecto no tenga claro si se le asignarán cargas docentes a los investigadores participantes, proceso que resulta engorroso y genera una constante sensación de inestabilidad en los investigadores asociados. Es necesario agregar que, por la naturaleza del Observatorio, la responsabilidad y cantidad de tareas es permanente y excede en los requerimientos de otro tipo de proyecto de investigación, de allí la preferencia o predisposición que pase de ser un proyecto para convertirse en un ente permanente.

Otra situación que se menciona es que hubo recortes presupuestarios, situación que obligó a que se disminuyera la oferta de horas estudiante y horas asistentes para estudiantes, recurso importante y necesario en el proyecto. Es por ello que el cumplimiento de los objetivos suele ser en ocasiones más lento de lo que se desearía o bien se efectúa con un proceso de mayor desgaste, el cual se evitaría si se contara con mayor cantidad de jornada académica para recurso humano, en especial para la contratación de los investigadores asociados participantes.

A pesar de esta escasez, mencionan los participantes entrevistados que invariablemente se realiza el máximo esfuerzo por lograr los objetivos trazados. Gracias a que es factible contar con un recurso humano multidisciplinario y la guía propicia de los principales colaboradores, se logra alcanzar las metas propuestas. Se señala que sería importante valorar que el proyecto, al ampliar sus objetivos y eventualmente plantear una prórroga o nueva propuesta, pueda incorporar más personas con experticia en los temas comunes que se plantean, de manera que pueda reforzarse lo que hasta el momento se ha logrado y se consiga generar nuevas dinámicas de investigación con personal multidisciplinario y altamente calificado para el alcance de los objetivos. Se considera imprescindible la consecución de una mayor jornada académica, ya que la mayor parte del tiempo suele ser de  $\frac{1}{4}$  TC, e inclusive en ocasiones, menor. Jornadas que resultan poco atractivas y nada competitivas para los profesionales que se encuentran actualmente trabajando o a los que desean incorporarse al Observatorio. La lógica indica que los funcionarios tanto de una institución pública como privada requieren de mayor estabilidad lo que redundaría en mayor compromiso. Finalmente, el 80% de las personas colaboradoras concuerdan en que el recurso humano es bueno (refiriéndose a sus capacidades de trabajo), pero la jornada asignada para apoyar

al Observatorio de Turismo es insignificante con respecto al volumen de trabajo que se ha realizado y el que aún sigue efectuándose, dado que en su génesis el ObturCaribe se concibió para permanecer en el tiempo y ser un referente de la actividad turística.

### **8.3.3 ¿En qué medida los recursos materiales contribuyen al desarrollo del proyecto?**

En este caso, las personas participantes tienen el criterio de que los recursos materiales con los que cuentan son importantes para el desarrollo del proyecto y el alcance de los objetivos, pero también resultan ser limitados e insuficientes. Por ejemplo, se menciona que el equipo cómputo, dispositivos de almacenamiento y mobiliario, son insuficientes, al mismo tiempo que el espacio físico es compartido, reducido y poco apto para las múltiples tareas que se deben llevar a cabo.

Es así que, un 80% de las personas colaboradoras, indica que estos materiales contribuyen moderadamente, pero la falta de varios activos afecta el desempeño. Además, como ya se expresó, se carece de espacio físico suficiente e independiente. En Sedes Regionales como la Sede del Caribe los proyectos de investigación normalmente no cuentan con espacio físico. No obstante, lo anterior, es necesario no perder de vista la intencionalidad de convertirlo próximamente en un programa de investigación continuo, el cual debería contar con espacio físico adecuado y al menos, aire acondicionado para un clima caliente como el de la provincia de Limón. Es importante hacer la observación que desde la misma oficina se manejan otros proyectos de Investigación y Acción Social de la Sede, generando hacinamiento laboral. A pesar de esto, no dejan de resaltar que tanto los materiales como equipos, son fundamentales para poder operativizar y ejecutar el trabajo, así como la sistematización y procesamiento de información.

Por otro lado, el 20% indica que los materiales son fundamentales y contribuyen de una excelente manera, por ejemplo, el equipo tecnológico como cámaras de fotografías, cámara de vídeo, computadoras, disco duro, teléfono, impresora y otros, para la recopilación de información, investigación, coordinación y para materializar el trabajo de campo. Sin embargo; también resaltan que hay equipos ya muy viejos que entorpecen y ralentiza los procesos.

Como dato adicional, se les consultó sobre las necesidades que actualmente presenta el ObturCaribe y respondieron lo siguiente:

- Requiere en primer lugar convertirse en un ente permanente y contar con personal permanente a tiempo completo, así como ocupar un espacio físico adecuado. Hay otras necesidades como software y equipo, esto último en definitiva es más factible conseguir.
- Presupuesto, espacio físico idóneo, equipo tecnológico, recurso humano especializado en temas de tecnología, más jornadas para los investigadores y personal administrativo.
- El recurso económico es limitado. Es necesario que se puedan revisar los presupuestos y se asignen según se indica en la planeación.
- Se requiere de mayor divulgación dentro de la universidad y fuera de ella. Mejores recursos materiales para incrementar el desempeño.
- Se necesita de menos recortes de presupuesto para culminar con éxito las investigaciones.
- Necesita de una capacitación general a todos los colaboradores y asistentes en donde se den a conocer las estrategias, objetivos y metas que el ObturCaribe posee para que todos sigan la misma línea.
- Publicar los resultados de las investigaciones, contar con más personal de investigación, replantear la estrategia de autoevaluación a través del ciclo de la mejora continua.
- Jornadas atractivas para investigadores que le pudieran dedicar más tiempo al proyecto, continuar coordinando con personas vinculadas al área.

Como parte de la evidencia documental se realizó una revisión de los materiales y/o equipos con los que cuenta el proyecto, los cuales se muestran en la *figura 11*.

**Figura 11: Equipos y materiales del ObturCaribe**



*Fuente: ObturCaribe, 2019*



De esta manera, se evidencia la tenencia de equipo tecnológico para la ejecución de las tareas del proyecto. Entre ellas equipo de cómputo fijo y portátil para el trabajo de colaboradores, dispositivos externos de almacenamiento como es el caso de los discos duros externos, equipo de impresión, cámaras fotográficas y de video, además posee un dispositivo GPS de mano, utilizado para la georreferenciación de sitios de interés para el proyecto. De igual forma cuenta con útiles y materiales varios de oficina (hojas, lápices, lapiceros, grapadoras, carpetas, perforadoras, entre otros).

## **9 Conclusiones**

### **9.1 En relación con la pertinencia**

**¿En qué medida las estrategias del ObturCaribe se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística en Limón plasmadas en la agenda temática? y ¿De qué manera se hizo la valoración de las necesidades para la implementación del ObturCaribe?**

En relación con la interrogante sobre las estrategias utilizadas y su relación con las necesidades reales que se presentan y la valoración de las necesidades, se evidencia que existió una base teórica y metodológica que sirvió como guía de la implementación del proyecto. La ejecución de dos proyectos previos fue la base fundamental para el planteamiento y ejecución de la nueva propuesta, pues sus líneas de investigación e insumos ofrecieron amplias explicaciones de las necesidades y elementos prioritarios de la actividad turística en el Caribe. Aunado a lo anterior, la agenda temática, se convierte en eje medular de este proyecto, pues fue construida en un proceso participativo con actores públicos y privados relacionados directa e indirectamente con la actividad turística en la región. Este hallazgo permite decir que, en su concepción y conformación, el ObturCaribe, tuvo la claridad de la necesidad de integración de los actores implicados en la actividad turística para elaborar su hoja de ruta, de manera que la ejecución del proyecto respondiera a las necesidades reales del sector turismo. Esta agenda, responde a un trabajo conjunto que se realizó en un momento anterior al proyecto, por lo que necesita ser reforzada y/o actualizada de manera que incluya perspectivas de nuevos actores y se relacione con posibles temáticas que estén presentes

actualmente en la actividad turística y los diferentes grupos involucrados, lo cual ya está planeado para su elaboración.

Los actores del turismo por su parte, tanto colaboradores como actores externos, coinciden en un 83% que existe una relación entre las estrategias que implementa el ObturCaribe y las necesidades de la región, sin embargo; es necesario un accionar más ágil para proceder con la información y los datos que se generan, de manera que –desde su percepción- el proyecto no sólo sea un centro de sistematización de documentos, si no que efectivamente sea un referente con acciones que tengan un efecto en la toma de decisiones de todos los involucrados, incluyendo un mecanismo para mantener mayor comunicación con cada sector del turismo de la provincia de Limón. De igual forma, hay evidencia de que se hizo una valoración de las necesidades para la implementación del ObturCaribe, por medio de un trabajo conjunto de personas de la academia, empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo en la zona.

Es importante destacar, que se recalca que a pesar de las limitaciones presupuestarias y de recurso humano, el proyecto trata de afianzar sus líneas de investigación y las acciones que estas conllevan con una alta responsabilidad y ejecutándolas hasta donde sus capacidades lo permiten.

### **¿En qué medida se tomaron en cuenta los actores involucrados para la construcción del plan estratégico del OBTURCARIBE?**

Hay evidencia de un trabajo previamente articulado con diferentes sectores y grupos relacionados con la actividad turística, de la obtención de una amplia lista de insumos que fueron parte del plan estratégico elaborado. Existe una serie de documentos elaborados participativamente donde se plantean las necesidades, que en su momento se presentaban en diversos sectores relacionados con la actividad turística.

Existe un elemento importante de mencionar, y se refiere a qué la actividad turística se encuentra en constante movimiento, y esto se ve reflejado también en los actores que en ella se mueven, por esta razón los representantes que en el 2018 eran parte de los vínculos del ObturCaribe, probablemente no eran los mismos que fueron consultados durante el 2015 cuando se planteó la propuesta de investigación, lo cual puede evidenciar las respuestas dirigidas a que no se les tomó

en consideración para el plan estratégico del ObturCaribe. De igual forma, parte del equipo colaborador consultado, comenzó su participación en el proyecto posteriormente a la elaboración del plan. Si bien es cierto, existe una justificación para el desconocimiento tanto de personas colaboradoras como de los actores con relación a su participación o no en la elaboración del plan estratégico, debido al periodo de vinculación de cada persona al proyecto, se evidencia que existieron debilidades en la forma en que fueron comunicados los objetivos, metas y alcances del proyecto durante su periodo de ejecución. Si bien la construcción del plan estratégico abarcó en sus inicios otros colaboradores y otros actores turísticos, era/es necesario enfatizar periódicamente estos elementos informativos de manera que todos los involucrados -antes durante y después- tuvieran un manejo de información adecuado, de manera que exista un conocimiento real de su vinculación en relación con las estrategias para mejorar la dinámica de la actividad turística en la provincia.

**¿En qué medida han sido incorporadas las políticas nacionales de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe para la generación de información sobre la actividad turística en la provincia de Limón?**

El proyecto evidencia una incorporación de una serie de políticas públicas que sustentan el proceder del proyecto. En su base estratégica explica la relevancia de estas políticas y el uso teórico - metodológico de cada una y su importancia para la generación de propuestas y planes de acción del sector turismo en la región.

Sus colaboradores concuerdan en que todas las acciones que se han ejecutado han sido basadas en necesidades reales y con base en políticas públicas relacionadas con diversos temas (ambiente, turismo, economía, empleo) relacionadas directa e indirectamente con el turismo. En este caso se evidencia que la estrategia ha sido la adecuada y basada en el contexto, incorporando políticas públicas pertinentes a la actividad turística y afines.

## **9.2 En relación con la eficacia**

En relación con la medida en que se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe, la evidencia que el proyecto ha sido eficaz en la obtención de resultados. Los hallazgos revelan que se cumplió con los objetivos propuestos.

En general, hay una percepción por parte del equipo colaborador del ObturCaribe de que los objetivos tuvieron un grado moderado de cumplimiento. Esto lo reiteran haciendo énfasis en que la labor realizada, a pesar de las limitantes económicas y de personal, fue cumplida con la mayor responsabilidad y los resultados demuestran que han sido pertinentes. Hay un elemento que preocupa y tiene que ver con el posicionamiento del Observatorio como referente de la información turística en el Caribe, en cuyo caso, el equipo colaborador advierte que es necesario buscar una mejor proyección para que sin lugar a duda el ObturCaribe sea una fuente obligatoria de consulta de la actividad turística de la provincia de Limón.

En relación con el grado de materialización de la información documentada, se observa que existe una generación de información resultado de las diferentes actividades –talleres, seminarios, reuniones y otros- y en alguna medida, según criterio del equipo, el 77% de esta información se transforma en material documental (artículos, noticias, infografías, informes de resultados), sin embargo; se presentan limitaciones de recurso humano para materializar toda la información.

En relación con el grado en que el sector académico, público y privado utiliza la información del ObturCaribe para implementarla en sus acciones estratégicas, denota que el ObturCaribe se ha posicionado parcialmente, en un sector de los actores estratégicos, aquellos que si toman en cuenta la información que se ofrece para aplicarla a parte de sus acciones, en contraposición de otro sector para el cual, la producción y recopilación del ObturCaribe no es esencial independientemente que conozcan o no sus actividades y productos, estos no son incorporados en la implementación de sus acciones.

En relación con los resultados y sus alcances-, la percepción del equipo es que el trabajo que se ha realizado ha cumplido con los objetivos propuestos, generándose una gran cantidad de insumos respaldan estas aseveraciones. De acuerdo con sus observaciones, hay satisfacción en el sentido que se han alcanzado metas valiosas, que no cualquier institución puede lograr, con los recursos limitados con los que contó el proyecto. Por su parte los actores siguen la línea de otras interrogantes, recomendando un mayor acercamiento con la comunidad y con grupos específicos relacionados con el turismo en la provincia. Asimismo, instan a efectuar una mayor

divulgación de productos y resultados. Todos los involucrados concuerdan en la idea de una transformación del proyecto a mediante una migración a un programa permanente en la universidad, de manera que cuente con recursos económicos y humanos para seguir funcionando con mayor proyección y estabilidad.

Se concluye con el criterio de que el proyecto es eficaz y tuvo la capacidad de cumplir con sus objetivos, situación que también puede ser verificada con la evaluación realizada por parte de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, donde se indica lo siguiente (Tabla 25),

**Tabla 25: Evaluación - Informe Final De Investigación 2018**

Aspecto De Evaluación	Criterio	Justificación/Observaciones
Objetivos: El grado de concordancia entre los objetivos planteados y los objetivos cumplidos.	Suficiente	
Resultados y logros: El grado de concordancia entre los ofrecimientos en la propuesta original y los resultados y logros reportados en el informe final.	Sobresaliente/ Excelente	Los resultados son coherentes con las expectativas planteadas.
Productos: grado de cumplimiento según la propuesta de productos planteados	Suficiente	El grado de cumplimiento es satisfactorio de acuerdo con los objetivos y las condiciones reales en las cuales se trabajó en el periodo.

*Fuente: Vicerrectoría de Investigación, reporte de evaluación 2018.*

En este caso, la evaluación realizada por parte de las autoridades universitarias concluye que el proyecto en relación con el grado de concordancia entre los objetivos planteados y los objetivos cumplidos presenta un estado *suficiente*. En cuanto a los resultados y logros, que tiene que ver con el grado de concordancia entre los ofrecimientos en la propuesta original y los resultados y logros reportados en el informe final, presenta un criterio sobresaliente/excelente. Finalmente se realiza el análisis de los productos y su cumplimiento según la propuesta, teniendo un criterio *suficiente*, presentando un cumplimiento satisfactorio de acuerdo con los objetivos y las condiciones reales en las cuales se trabajó en el periodo.

### **9.3 Con relación a la eficiencia**

**¿En qué medida los recursos financieros otorgados al ObturCaribe son suficientes para la obtención de los resultados del proyecto?**

- Los recursos financieros otorgados por la institución para la ejecución del proyecto son limitados, no son suficientes y afecta la ejecución efectiva de líneas de investigación que se proponen en el seno del ObturCaribe. Estos recursos distan mucho de la formulación del presupuesto realizado por el equipo coordinador, el cual se refleja en un 70% menos de la planeación inicial. En este caso no se presenta por parte de la Vicerrectoría de Investigación una justificación formal de la no asignación de los recursos solicitados. A pesar de las limitantes presupuestarias y de acuerdo con una serie de estrategias implementadas, el proyecto logra el alcance de sus objetivos.

**¿En qué medida el recurso humano con el que cuenta el ObturCaribe permite el desempeño de la estrategia propuesta?**

- El recurso humano es insuficiente, esto en el sentido que las personas investigadoras al ser asignadas con poca carga académica en el proyecto se ven en la necesidad de dedicarse a otras actividades profesionales dentro o fuera de la Universidad. Esta situación ha sido la constante en periodos previos y durante la ejecución del proyecto.
- Otro factor que incide en el desempeño del proyecto tiene que ver con la asignación de carga, pues a principio de cada periodo no se tiene claro si habrá o no asignación cargas docentes a los investigadores participantes. Esta situación genera inestabilidad pues no se tiene certeza si habrá apoyo con cargas académicas y hay colaboradores que esperan contar con estas cargas para completar su tiempo completo o al menos tener una fuente de ingresos por el tiempo asignado.
- El recurso humano multidisciplinario y el esfuerzo del equipo colaborador, ha permitido avanzar a pesar de las limitantes y lograr alcanzar las metas propuestas. El trabajo colaborativo y la interrelación de conocimientos permitió que este proyecto y otros propuestos avancen a pesar de las limitaciones que se pudieron presentar.

### **¿En qué medida los recursos materiales contribuyen al desarrollo del proyecto?**

- Se estima que los recursos materiales son sumamente importantes y contribuyen en gran manera en el desarrollo del proyecto. Dichos materiales que han sido facilitados por la Universidad, como lo son equipo de cómputo, audio, video y dispositivos de almacenamiento, han sido clave para la ejecución de actividades y recolección de información, así como los útiles y materiales de oficina son valiosos para el trabajo cotidiano de los proyectos.
- En relación a los equipos, se indica que para futuros proyectos deben ser reemplazados o actualizados, pues algunos de estos ya han cumplido su vida útil de uso.

### **¿En qué medida se requiere de más personal con mayor jornada y de forma permanente? ¿Qué necesidades tiene el ObturCaribe?**

- Como se ha mencionado a lo largo de los resultados, el ObturCaribe, si continúa en su formulación de proyectos e incluso si llegase a convertirse en una instancia permanente –programa-, requiere indudablemente de personal a tiempo completo y con una jornada permanente, de tal manera que permita ofrecer una estabilidad laboral a las personas colaboradoras y al mismo tiempo elevar la productividad en relación con los productos de investigación en el seno del proyecto.
- Se requiere que en nuevas propuestas se garanticen cargas académicas y que se adjudiquen los presupuestos solicitados, o en su defecto la respectiva justificación de la no asignación de manera que pueda valorar una revisión de este.

De forma general, se evidencia que el proyecto mostró eficiencia en la gestión de los recursos y logró administrarlos adecuadamente para el alcance de las metas propuestas. A pesar de esto, la coordinación indica que los recursos otorgados no fueron suficientes para la adecuada consecución de resultados, situación que se evidencia en el análisis de los recursos solicitados en la formulación del proyecto y los otorgados finalmente por parte de las instancias universitarias.

En relación a lo anterior, en la formulación y solicitud anual presupuestario, el proyecto contempló apoyos financieros de acuerdo a las actividades y necesidades

identificadas para desarrollar durante cada periodo de ejecución, sin embargo, sólo les fue asignado alrededor del 30% del monto total solicitado. Esto ocasionó una adecuación de las actividades de manera que el elemento presupuestario afectara al mínimo los alcances proyectados durante cada periodo de ejecución.

Desde la coordinación del proyecto, se llega a la conclusión, que, de existir un mayor aporte presupuestario, el logro sería aún mayor con relación al alcance de los diferentes sectores sociales y económicos en los que se mantuvo involucrado. Se válida el hecho de que los resultados obtenidos en relación con presupuesto son satisfactorios, pero se nota una limitación en la ampliación de objetivos cuando el apoyo presupuestario no permite por ejemplo mantener a tres funcionarios tiempo completo en labores del proyecto, situación que debe ser analizada en futuros proyectos en coordinación con la Unidad Académica, de manera que se logre asegurar el tiempo docente de las personas asociadas del proyecto.

## **10 Recomendaciones**

### **A la coordinación del proyecto**

- El ObturCaribe cuenta con una base teórica y metodológica robusta para proponer y continuar líneas de investigación relacionadas a la actividad turística y la generación de información importante para los diferentes actores sociales vinculados al turismo, por lo que se insta a aprovechar estos recursos y continuar con el trabajo que se viene realizando desde proyectos anteriores a este.
- Es necesario realizar una actualización de la base de datos de actores e iniciar con el proceso de vinculación con cada uno, y de esta manera realizar una actualización de las necesidades de los diferentes sectores sociales relacionados a la actividad turística.
- Una vez actualizadas las bases de datos de los actores y mejorado los canales de comunicación con estos, ofrecer periódicamente información que pueda ser utilizada para la toma de decisiones de los diferentes sectores, y crear un sistema de evaluación que permita medir el grado en que esta información es utilizada por cada uno de los actores.



- Mantener comunicación constante y fluida con los diversos actores involucrados. Compartir periódicamente por todos los medios disponibles información pertinente sobre actividades, resultados y/o productos de investigación relacionados a la actividad turística a nivel nacional y regional.
- El ObturCaribe, debe mejorar sus canales de divulgación de la información. La información y/o productos de investigación deben tener una mayor proyección y llegar a todos los actores vinculados al proyecto y la población en general.
- Convertir al ObturCaribe, en un programa permanente de la Universidad de Costa Rica, de forma tal que se incorpore dentro de su estructura y se dote de un presupuesto específico y permanente.
- En términos presupuestos, en futuros proyectos, solicitar una justificación en caso de que el presupuesto otorgado sea menor al solicitado, o en su defecto solicitar de manera extraordinaria un aumento de partidas.
- En futuros proyectos o bien ante la creación del Programa, hacer un estudio de cargas y tiempos reales de la cantidad de personal y horas que deberán dedicar al proyecto, de forma que se pueda presentar ante la Unidad Académica respectiva y se busquen las alternativas que permitan mejorar la eficacia del Proyecto.
- Es necesario que, con cada propuesta o nueva línea de investigación, se analicen y actualicen las políticas públicas relacionadas, de manera tal que la información generada, las necesidades y las propuestas de intervención tengan incorporadas en su diseño estas políticas.
- Mantener una constante actualización de la plataforma de información – página web del Observatorio-. Sería recomendable ante la falta de personal que mantenga actualización de la página, en proyectos futuros se prevea en la formulación presupuestaria, una partida para un ente externo realice esta labor.
- Continuar con la articulación con otros proyectos de Investigación y Acción Social, de manera que se genere una sinergia para la obtención de resultados.

### **A la Unidad Académica**

- Reconocer la labor de investigación que se realiza en la Unidad e incentivar la creación de otras propuestas e incluso el respaldo y acompañamiento para la propuesta de programas permanentes que refuercen el trabajo de investigación a nivel regional con proyectos continuos que ofrezcan productos académicos a corto, mediano y largo plazo.
- Analizar cada uno de los proyectos que se inscriben en la Unidad Académica y contemplar las necesidades en relación con cargas académicas y presupuestos necesarios para una buena ejecución, de manera que la Unidad evidencie un interés por colaborar en la búsqueda de soluciones a las limitaciones de cargas y presupuestos que puedan tener los proyectos.
- Promocionar e incentivar la cultura evaluativa en los encargados de los diferentes proyectos, de tal manera que la evaluación se lleve a cabo antes, durante y después de cada propuesta y no esperar a su finalización para esta tarea.
- Mantener comunicación con los proyectos inscritos en la Sede y reforzar los canales de apoyo que pueden brindar las diferentes coordinaciones para la buena ejecución de los proyectos.

### **A la Universidad de Costa Rica**

- Incentivar la propuesta de nuevas líneas de investigación y proponer medidas para la continuidad de docentes asociados a proyectos de Investigación.
- Analizar las propuestas de investigación y garantizar el apoyo presupuestario para su adecuada ejecución.
- Incorporar en sus políticas una cultura de evaluación de proyectos tal y como se explica en la teoría de la evaluación. De manera que una propuesta logre incorporar elementos de evaluación antes, durante y después de su ejecución, de manera que en todo momento del proyecto se logren reforzar debilidades y potenciar fortalezas.

## 11 Lecciones aprendidas

- Es importante puntualizar que la evaluación de este proyecto significó un reto, sobre todo por tener una doble función –colaborador y evaluador-.
- El proceso de autoevaluación requiere que la persona evaluadora en muchos momentos se desligue de sus roles como parte del proyecto o programa evaluado, y desde una óptica imparcial emita juicios de valor objetivos de acuerdo con los hallazgos de evaluación. Esta dinámica permite que la persona lectora identifique criterios adecuados de evaluabilidad y que este tipo de evaluación mantenga validez y confiabilidad de su proceso y resultado final.
- Los procesos de autoevaluación requieren de responsabilidad y una organización adecuada del tiempo. De esta manera se logran llevar a cabo las actividades propuestas según el cronograma inicial de trabajo, siempre teniendo en cuenta imprevistos que puedan presentar durante la evaluación.
- Es fundamental organizar adecuadamente las reuniones, visitas y entrevistas con actores o equipo de trabajo. Se debe ser persistente sin llegar al punto de agotar la apertura de colaboración de la población de estudio. Para esto, es importante mantener una buena comunicación y adaptarse al tiempo de cada persona o grupo de personas. Estas acciones son recomendables para su ejecución durante todo el periodo de vigencia del proyecto y que sean tomados en cuenta de forma prioritaria en los planes de trabajo del proyecto.
- La sistematización y análisis de la información debe realizarse de forma continua, de manera que no se extienda el tiempo de una a otra actividad. Intervalos muy amplios entre estas tareas puede ocasionar que se pierda el hilo en un momento dado y al retomar se invierta tiempo valioso en una tarea que puedo finalizar mucho tiempo atrás.

## 12 Referencias

- Universidad de Costa Rica. (2016). *Reglamento de la Investigación de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado desde [http://vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/avisos/reglamento\\_de\\_la\\_investigacion\\_de\\_la\\_ucr\\_0.pdf](http://vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/avisos/reglamento_de_la_investigacion_de_la_ucr_0.pdf)
- Universidad de Costa Rica. (1974). *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado desde [http://cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto\\_organico.pdf](http://cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf)
- OBTURCARIBE. (2011). Reporte de formulación de proyecto-Construcción del Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe costarricense, 2010-2012.
- OBTURCARIBE. (2012). Reporte de formulación de proyecto- Desarrollo del Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe costarricense, 2013-2015.
- OBTURCARIBE. (2015). Reporte de formulación de proyecto- Fortalecimiento del Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe costarricense, 2016-2017.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation (4th. Ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. (2010). *Utilization-Focused Evaluation with Michael Quinn*. Recuperado de <http://ccer.org/service/documents/Michael%20Patton/UFE%20workshop.pdf>
- MIDEPLAN. (2012). *Manual gerencial para diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno*. Recuperado desde [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:71OWBtKX5U8J:https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/9d96f810-3b89-4fd6-8701-d36327f02cc1/Manual\\_Gerencial\\_para\\_Dise%C3%B1o\\_Ejecucion\\_Evaluaciones\\_Estrategicas\\_Gobierno.pdf%3Fguest%3Dtrue+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:71OWBtKX5U8J:https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/9d96f810-3b89-4fd6-8701-d36327f02cc1/Manual_Gerencial_para_Dise%C3%B1o_Ejecucion_Evaluaciones_Estrategicas_Gobierno.pdf%3Fguest%3Dtrue+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk)
- ICT. (2010). . *Plan Nacional de turismo Sostenible de Costa Rica 2010-2016*. San José, Costa Rica. Obtenido de [www.visicostarica.icr.go.cr](http://www.visicostarica.icr.go.cr)
- ICT. (2014). Encuestas de No Residentes, ICT. Distribución de los pisos de demanda Internacional según Unidad de Planeamiento Turístico 2012 y 2013 (Todos los puertos). San José.
- ICT. (s/f). Instituto Costarricense de Turismo. Planeamiento y Desarrollo Turístico. Administración de La Información. Metadatos de los Indicadores calculados por el ICT. Recuperado desde <http://www.ict.go.cr/es/documentos>

institucionales/estaísticas/cifras-turísticas/pisos-de-demanda/1032-2016-1/file.html

INEC. (2018). Encuesta Continua de empleo al IV trimestre de 2017. Resultados Generales. Recuperado desde <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reeceiv2017.pdf>

Ulate, A., Madrigal, G., & Ortega, R. y. (2012). *Índice de Competitividad Cantonal. Costa Rica/2006-2011*. San José: OdD, SIBDI, UCR.

JAPDEVA. (2011). Plan regional de competitividad territorial Región Huetar Atlántica Visión 2012 2022+. Recuperado desde [w.japdeva.go.cr/administracion\\_de\\_desarrollo/promocion\\_del\\_desarrollo\\_regional/plan\\_regional\\_de\\_desarrollo/4%20Plan%20Regional%20Resumen%20Ejecutivo.pdf](http://w.japdeva.go.cr/administracion_de_desarrollo/promocion_del_desarrollo_regional/plan_regional_de_desarrollo/4%20Plan%20Regional%20Resumen%20Ejecutivo.pdf)

Gobierno de Navarra. (2013). Protocolo de evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra. Gobierno de Navarra. Recuperado de : <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/F2E4C567-9B42-4E1E-9A854AF43F373B72/0/ProtocolodeevaluabilidadCompleto.pdf>

Fallas, C. (2018). Costa Rica firma convenio con la meta de atraer más cruceros. El Financiero. Recuperado desde <https://www.elfinancierocr.com/negocios/costa-rica-firma-convenio-con-la-meta-de-atraer/4WCDXSP4JVBDBMKO4NZQETOCEY/story/>

Bausela, E. (2003). Metodología de la Investigación Evaluativa: Modelo CIPP. Recuperado desde <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0303220361A/16386>

Stufflebeam, D. (1983). *The CIPP Model for Program Evaluation*. Recuperado desde [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-009-6669-7\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-009-6669-7_7)

Stufflebeam, D. (2003). *The CIPP Model for Evaluation*. Recuperado desde <http://inspiringed.com:8082/rid=1P108VQWW-2C1PNMN-3L8/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>

## 13 Anexos

### 13.1 Anexo 1: Agenda Temática

#### Agenda Temática ObturCaribe

Dimensiones de interés	Áreas Temáticas	Temas	Subtemas
1. MARCO REGULATIVO Y GOBERNANZA	1. Política Pública y regulación	1. Marco Jurídico	1. Normativa constitucional 2. Normativa legal 3. Decretos ejecutivos
		2. Planes reguladores	4. Zonificación definida 5. Uso del Suelo 6. Ordenamiento territorial 7. Ordenamiento vial 8. Atractivos turísticos 9. Vías de acceso 10. Zonas de protección ambiental
		3. Planes de Zona Marítima Terrestre	11. Zonificación y regulaciones definidas
		4. Patrimonio natural e histórico-cultural	12. Zonas protegidas por normativa legal y decreto ejecutivo 13. Declaratorias de patrimonio histórico 14. Declaratorias de Patrimonio de la Humanidad 15. Zona Marítima Protegida 16. Reservas indígenas
	2. Coordinación interinstitucional	5. Programas existentes relacionados con la actividad turística	17. Programas en entidades públicas 18. Programas en organizaciones privadas 19. Programas en organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro
		6. Proyectos existentes relacionados con la actividad turística	20. Proyectos en entidades públicas 21. Proyectos en organizaciones privadas 22. Proyectos en organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro
	3. Participación ciudadana	7. Mecanismos institucionales de participación	23. Participación en cabildos abiertos 24. Actividades organizadas en las comunidades 25. Petitorias a autoridades públicas 26. Proyectos comunitarias vigentes
	4. Sostenibilidad Económica	8. Entorno empresarial	27. Parque empresarial MiPymes de la región 28. Empresas turísticas de hospedaje 29. Empresas turísticas de tour operación 30. Empresas turísticas de transporte 31. Ciclo de vida de las empresas 32. Concentración del parque empresarial 33. Responsabilidad Social de las empresas de la región
2. Desarrollo Económico y social			

Dimensiones de interés	Áreas Temáticas	Temas	Subtemas
		9. Precios	34. Oferta precios de bienes y servicios de las empresas turísticas de la región 35. Oferta de precios de las empresas proveedoras principales que abastecen empresas turísticas.
		10. Capacitación	36. Programas de capacitación continua ofrecidos en la región 37. Proyectos específicos de capacitación
		11. Competitividad	38. Dinámica global de los cantones de la región
		12. Demanda turística	39. Países de procedencia del turismo emisor en la región 40. Concentración de la demanda turística 41. Estancia promedio en la región 42. Gasto promedio 43. Visitas de cruceros 44. Visitas de turistas nacionales 45. Ocupación
	5. Sostenibilidad social	13. Entorno Laboral	46. Empleo por sectores de la economía. 47. Empleo formal 48. Empleo informal 49. Población Económicamente Activa 50. Estacionalidad Laboral 51. Capacidades técnicas y académicas de la población de la región 52. Empleo vinculado con la actividad turística
		14. Demografía	53. Perfil sociodemográfico de la población de la región
		15. Bienestar Social	54. Cobertura de los programas de Salud 55. Perfil epidemiológico de la región 56. Inversión en salud y seguridad social
	3. Infraestructura	6. Infraestructura de transporte terrestre	57. Carreteras nacionales 58. Caminos y vías secundarias cantonales 59. Inversión en carreteras 60. Gasto en mantenimiento de vías 61. Estado de los puentes en vías nacionales 62. Estado de los puentes en vías secundarias y cantonales
			63. Capacidad instalada 64. Volumen de mercancías 65. Cruceros recibidos 66. Transporte acuático de personas
			67. Capacidad instalada 68. Pasajeros transportados

Dimensiones de interés	Áreas Temáticas	Temas	Subtemas
		aeropuertos secundarios	69. Cantidad de vuelos
	8. Infraestructura para transporte público de personas	19. Disposición y calidad del servicio	70. Rutas aprobadas para comunicación con otras provincias 71. Rutas internas 72. Flotilla existente 73. Tarifas aprobadas 74. Espacios públicos para los usuarios del servicio (terminales y paradas) 75. Periodicidad del servicio de autobuses 76. Cantidad de pasajeros movilizados
4. Capital natural y cultural	9. Riqueza natural	20. Áreas Silvestres Protegidas	77. Extensión de áreas Silvestres Protegidas 78. Categorías de manejo existentes y extensión
		21. Flora	79. Especies identificadas en la región 80. Especies en peligro de extinción
		22. Fauna	81. Especies identificadas en la región 82. Especies en peligro de extinción
		23. Cobertura forestal	83. Propiedad del Estado 84. Propiedad privada
		24. Presiones al capital natural	85. Capacidad de carga 86. Denuncias por contaminación ambiental 87. Cantidad y disposición final de desechos sólidos 88. Disposición de aguas servidas y excretas
		25. Sostenibilidad de los recursos naturales	89. Biodiversidad 90. Agenda Azul (Agua) 91. Agenda Amarilla (Energía) 92. Agenda Gris (Manejo de desechos) 93. Agenda Café (Ordenamiento territorial) 94. Agenda Verde (Bosques)
	10. Riqueza cultural	26. Composición de la población	95. Distribución de las etnias de la región 96. Perfil de la población migrante residente en la región 97. Lenguas autóctonas de la región
		27. Gastronomía	98. Diversidad de recetas y platillos autóctonos
		28. Producción artística	99. Música autóctona 100. Bailes autóctonos 101. Producción de artesanías 102. Bailes populares

fuente: ObturCaribe



## 13.2 Anexo 2: Matriz de análisis respuestas de colaboradores (Parte 1)

1. ¿En qué medida las estrategias del ObturCaribe se han ajustado a las necesidades reales de la actividad turística en Limón? ¿Están plasmadas en la agenda temática?	2. ¿En qué medida se tomaron en cuenta los actores relacionados al turismo para la construcción del plan estratégico del OBTURCARIBE?	3. ¿Qué tipo de actores están vinculados al ObturCaribe? Y ¿qué tipo de vinculación se mantiene?	4. ¿De qué manera se hizo la valoración de las necesidades para la implementación del OBTURCARIBE?	5. ¿En qué medida han sido incorporadas las políticas de turismo en el diseño y estrategias del ObturCaribe?	6. ¿En qué porcentaje cree que se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del ObturCaribe?
En cierta forma sí, no se contaban con datos o investigaciones de fuentes confiables en materia de turismo y actualmente gracias a las investigaciones realizadas por el Observatorio se puede contar con este tipo de información. Sin embargo, considero que le hace falta un poco más de contacto con los actores de turismo en la provincia, para llevar acciones de manera conjunta con la industria. Aunado a esto, la agenda temática debe de actualizarse debido a que se realizó hace ya varios años atrás.	Hasta donde sé, en ninguna medida. Desconozco si anterior al periodo en que colaboré en el OBTUR se tomaron en cuenta, pero en el periodo en el que estuve no se tomaron en cuenta.	Instituciones relacionadas a la gestión del turismo en el Caribe (ICT, MINAE, JAPDEVA, otros) así como estudiantes de la Sede. La vinculación que se mantiene es para la invitación a talleres, foros y otros espacios de discusión.	NA	NA	En un 80%, hace falta publicación de artículos así como contemplar el Caribe Norte en sus investigaciones.
Se han ajustado en gran medida puesto que sus talleres y otras actividades han estado enfocadas en dar a conocer la realidad de la provincia.	En opiniones y percepciones para conocer sobre la realidad con la que ellos se enfrentan día a día.	Actores al sector turismo como restaurantes hoteles y empresas se transporte. La vinculación es permanente.	Desconozco	En gran medida puesto que en cada actividad siempre se está a la vanguardia con los temas que se desarrolla.	En un 80 %
En un 100%. Si están plasmadas	Casi a un 100% ya que se toma en cuenta la perspectiva de ellos para la evolución del proyecto	Todos los del sector turístico del caribe costarricenses	NA	NA	80%
Si, todo lo trabajado por el momento en el Obtur están basados en la agenda temática desde el inicio del proyecto. Es bien sabido que el objetivo del Obtur es conocer, identificar, estudiar e investigar el proceso turístico de la región, por lo que se ha establecido como eje fundamental centrarse en las necesidades y situación actual de la zona en conjunto de actores gubernamentales y empresarios en el área. Además, se reconoce que en diferentes ocasiones tanto el sector privado como público identifica al Observatorio como una entidad de respaldo y conocimiento en materia de turismo.	Al 100% puesto que se consultó a los distintos sectores para identificar las principales necesidades en investigación y difusión de información en materia de turismo en la región del Caribe.	Del sector público se mantiene relación con el ICT, ACLAC, SINAC, JAPDEVA, Municipalidad de Limón y otros.  En el sector privado se mantiene estrecha relación con empresarios turísticos que se desenvuelven en diferentes actividades (hospedaje, transportes, alimentación, comercio y actividades temáticas).  La vinculación está basada en la comunicación constante sobre sucesos importantes de la región en tema turismo, capacitaciones, cursos y diferentes necesidades que surgen a lo largo del proyecto.	No aplica.	Las políticas de turismo son el fundamento principal en el desarrollo de ideas y líneas de investigación, puesto que estos procesos surgen a raíz de las demandas políticas nacionales pero principalmente regionales, ya que se deben tomar en cuenta los procesos políticos, sociales y económicos que generan cambios y movimientos al sector turístico. Es por ello que el Obtur ha tratado de responder según la legislación a diferentes áreas de estudio, entre ellas ambiente y economía.	En un 85%
La agenda temática del OBTUR busca ofrecer información sobre el Turismo costarricense, a la comunidad nacional e internacional, por lo que abarcan distintos temas que interesan al Turismo visto no solo como una actividad económica sino como un todo.	Muchos de los ejes temáticos se basan en los resultados de las investigaciones anteriores (elaboradas por el mismo OBTUR), por lo que considero que hay una buena línea entre los actores y el plan del OBTUR	El sector turístico (turistas nacionales e internacionales, gerentes o dueños de hoteles, Pensionas de parques nacionales, etc), la Universidad de Costa Rica, la Municipalidad de Limón, entre otros. La vinculación se realiza en mayor o menor nivel de acuerdo a lo que se esté ejecutando en ese momento. Se vincula con turistas al preguntar por los perfiles, con gerentes o dueños de hoteles al sectorizar información, la Municipalidad para divulgación de actividades y/o procesos, la UCR para divulgar actividades, ofrecer capacitación, etc.	Desconozco, pues no estuve en esa época inicial	Desconozco	Durante el tiempo que he trabajado con el OBTUR las metas se han logrado en un 90%-100%
Hace falta información sobre la actividad turística en Limón, frente a ello, el ObturCaribe genera datos por medio de investigación para el sector turismo y la academia. Sin embargo, hay una necesidad de mejor divulgación de la información para que tenga mayor alcance, así se ajuste más a las necesidades. Si, lo han planificado en la agenda temática.	Considero que se tomaron en cuenta moderadamente, pero debe incrementarse, cuando se elabore el plan estratégico los mismos actores pueden ser participantes, así parte de las estrategias surgen a partir de sus necesidades.	Las entidades públicas como JAPDEVA, SINAC, ICT, etc. Empresas turísticas como Brisas de la Jungla, Veragua, etc. Gobierno local. Se mantiene una vinculación de retroalimentación que debe ser mejorable y solidificarse con el establecimiento de estrategias dirigidas a esto.	Surgió como una necesidad ante la falta de información valiosa sobre el turismo en la zona, actualmente se debe involucrar más a los actores en la planificación.	El componente turismo está muy presente en el diseño y estrategias.	Revisando los objetivos y metas, concluyo que se ha cumplido en un 80%.
Desconozco sobre estrategias a seguir que estén plasmadas en algún documento, sin embargo el Observatorio se dedica más a documentar la información recolectada, no considero que al documentar datos se hayan ajustado a las necesidades de la actividad turística de la provincia, sólo se tiene información recolectada, no se realizan acciones para cumplir con las necesidades.	NA.	Existen vinculaciones con profesionales de diversas áreas del turismo con los cuales se realizan simposios, talleres y seminarios. El Observatorio está vinculado a diferentes proyectos, con los que mantiene contacto con actores de las comunidades indígenas, educadores, estudiantes, representantes de instituciones como Japdeve, empresarios de Limón, SINAC, Municipalidad, entre otros. Con estas vinculaciones se participa en acciones sociales con las comunidades, escuelas, colegios, recopilación de información del sector turístico empresario.	NA.	NA.	En un 80%, la recopilación de la información es buena, sin embargo el Observatorio aún se desconoce bastante, por lo que no es un ente que se utilice como referencia obligatoria, lo que le resta competencia
Considero que si existen en la agenda temática elementos clave de análisis y trabajo, con fundamento en necesidades identificadas, sin embargo considero que es una actualización de la misma  Considero que varios de los invitados internacionales que ha tenido el OBTURCARIBE han apuntado sobre elementos muy importantes vinculados a la innovación y las nuevas tendencias del turismo, las cuales deben de ir a la vanguardia de las necesidades del turismo.	Considero que se toman de manera parcial y no necesariamente amplia, valoro significativos aquellos escenarios en donde se ha dialogado con el sector turístico más local, sin embargo es necesario ampliar y profundizar relaciones con los sectores más de "a pie", así como de la vinculación con algunos grupos como cámaras o Municipalidades	Me da la impresión que existen actores institucionales vinculados al OBTURCARIBE (JAPDEVA), así como otros actores más locales; su vinculación me parece que no es orgánica	NA	NA	40%
Las actividades desarrolladas han procurado ser relevantes a la obtención de conocimiento y retroalimentación sobre la actividad turística en la zona de influencia.	Desconozco sin han sido tomadas para el plan estratégico, pero se conoce que el plan responde al tema de estudio y han buscado la participación de actores relacionados a este para las actividades desarrolladas por el OBTUR.	Académicos (investigadores y docentes), estudiantes, empresas, instituciones y comunidad vinculada al turismo en la zona.	NA	Estas responden al diseño país en materia de turismo.	No puedo brindar un porcentaje exacto, el proyecto aún sigue vigente y es menester de un observatorio precisamente observar temas relevantes del turismo.
Se ha procurado que se ajusten a las necesidades reales de la actividad turística en Limón y parcialmente están plasmadas en la agenda temática. La actividad realizada ha dependido de los recursos humanos y presupuestarios, que han sido muy limitados.	Se tomaron en cuenta siempre, en la medida que atendieron a las convocatorias a talleres y reuniones realizadas con ese propósito.	Los actores institucionales vinculados al ObturCaribe son los relacionados con temas ambientales, culturales, sociales, políticos y económicos.	Mediante talleres con grupos de interés, como académicos, estudiantes universitarios, empresarios e instituciones públicas.	Se han considerado las directrices fundamentales planteadas en los Planes Nacionales de Desarrollo Turístico, fundamentalmente en cuanto a lo relacionado con los objetivos de sostenibilidad, como los del Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2017-2020, a saber: AMBIENTAL: Gestión agua, Gestión energía, Gestión residuos, Huella carbono. De estos se ha trabajado preponderantemente la gestión de residuos a través de un proyecto que trata el tema, iniciando por el cantón central de Limón, se está trabajando en un proyecto conjunto con otras unidades académicas, la problemática social del agua en regiones indígenas, hay un proyecto de carbono neutral a nivel institucional en el cual un colaborador estaba participando de lleno hasta que por falta de apoyo presupuestario tuvo que irse a trabajar a otra institución. SOCIAL Y CULTURAL: Gestión territorio, Protección patrimonio, Oferta cultural, Bienestar comunidad, Asociación local, Desarrollo local. En este tema se ha abarcado la oferta cultural y la parte de desarrollo local a través del ámbito empresarial. ECONÓMICO: Viabilidad económica, Prosperidad local, Calidad empleo, Equidad social, Satisfacción del visitante. Se han realizado estudios y se van a actualizar otros como los relacionados con el perfil del turista, y con PYMES. y con establecimientos de hospedaje lo relacionado con encadenamientos hoteleros.	Si basamos la respuesta en lo propuesto en la Agenda Temática planteada, la cual es muy ambiciosa, se ha cumplido aproximadamente en un 36%

## Anexo 2. Matriz análisis respuestas colaboradores (Parte 2)

Actor	7. ¿Se tiene un proceso de medición para evaluar el cumplimiento?	8. ¿En qué grado en el plan estratégico hay coherencia entre los objetivos, acciones, metas e indicadores?	9. ¿En qué porcentaje –o medida- los resultados del ObturCaribe son materializados en documentos?	10. ¿Conoce si el sector público, académico y privado ha implementado acciones basadas en los resultados y/o recomendaciones del ObturCaribe? ¿En qué medida y cómo se sabe?	11. ¿En qué medida los recursos financieros otorgados al ObturCaribe son suficientes para la obtención de los resultados del proyecto?	12. ¿En qué medida el recurso humano con el que cuenta el ObturCaribe permite el desempeño de la estrategia propuesta?
1	NA	NA	En un 60%.	Desconozco	Los recursos financieros claramente son un limitante para poder abordar más del quehacer investigativo. Es muy poco el presupuesto otorgado para tantas tareas que tiene el	NA
2	Desconozco.	Hay un alto grado de coherencia.	70 %	No lo se	Considero que el recurso es limitado	El equipo Obtur es muy bueno y tienen buen desempeño.
3	NA	En su mayoría ya que las investigaciones y proyectos ejecutados por este están vinculadas a sus objetivos y metas	En un 95%	NA	No es suficiente ya que los recursos son limitados	Si se permite un buen desempeño con el personal responsable en este momento
4	Únicamente la elaboración de informes parciales y finales que se entregan a Vicerrectoría de investigación, donde se muestran los avances del proyecto.	Al 100%, puesto que cada actividad, trabajo, capacitación o línea de investigación están fundamentados en la agenda temática que sostiene al Obtur.	Al 50%, puesto que hay mucho material de trabajo que por dificultades en el recurso humano no han podido ser evidenciadas en documentos.	Desconozco si las personas que han establecido relaciones con el Obtur han implementado acciones a raíz de lo trabajado con el Observatorio; sin embargo, existe un importante sector que toma en cuenta la opinión o aprendizajes del Obtur con respecto a diferentes situaciones en tema de turismo.	Son insuficientes puesto que no se han alcanzado ciertas poblaciones o líneas de investigación importantes para el proyecto por limitaciones económicas, por ejemplo: Caribe Norte.	Es insuficiente porque los investigadores al ser asignados con cierto tiempo se ven en la obligación de dedicarse a otras actividades dentro de la Universidad o fuera de ella, además de que el recorte presupuestario obligó a que se disminuyera la oferta de horas asistente y horas estudiante para estudiantes, los cuales son un recurso importante y necesario en el proyecto. Es por ello que el cumplimiento de los objetivos suele ser pausado o con un proceso de mayor desgaste que se evitaría si se contara con mayor recurso humano.
5	sí	se sigue una línea que permita asegurar el cumplimiento	Desconozco el porcentaje, pero sí debe ampliarse la medida en que se realiza, aunque soy consciente de las dificultades para que eso se logre concretar	Desconozco	Definitivamente si existiera mayor aporte presupuestario el logro sería aún mayor, es difícil lograr ampliar el proyecto sin un apoyo presupuestario que permita al menos poseer a tres funcionarios tiempo completo.	Es difícil, sin embargo siempre se realiza el máximo esfuerzo por lograr los objetivos pese a la necesidad de mayor recurso humano
6	Los profesores colaboradores tienen espacio para revisar el plan.	Hay concordancia entre las acciones, metas e indicadores, sin embargo, los objetivos son ambiciosos, ahí es donde se distancian de las estrategias, metas.	Existe una cultura de registrar y conservar la información obtenida de los resultados, por tanto sería de un 100%.	Sé de investigaciones realizadas por el Obtur, han sido de provecho para la academia. Desconozco sobre el sector privado, en cuanto al sector público desconozco propiamente de acciones, pero sí que información generada por el Obtur les ha servido para planificación de estrategias, sobre todo de turismo.	Hace falta mayores recursos para poder lograr mejores resultados. En cuanto a equipo cómputo, dispositivos, espacio y mobiliario, se evidencia que los recursos son insuficientes. Hay acciones tienen un costo e inversión que a veces se cuenta de forma limitada, eso reduce el alcance de algún taller, actividad, etc.	En buena medida
7	NA.	NA.	Aproximadamente un 90% de los resultados se dan a conocer públicamente mediante la página Web o algún seminario. Sin embargo el 100% de la información recolectada se materializa y se guarda, por lo que se puede tener acceso a la información escrita de ser necesario.	Lo desconozco.	Los recursos financieros son una fuente de mucho valor para llevar a cabo los procesos necesarios, sin embargo este recurso es limitado y cada vez más hacen recorte de presupuesto, por lo que hace falta más apoyo económico para cumplir con el propósito de cada proyecto. Sin embargo se han logrado avances con esfuerzo y dedicación por parte de los colaboradores.	Al tener un recurso humano multidisciplinario y una buena guía de los principales colaboradores, se logran alcanzar las metas propuestas.
8	La experiencia que tuve es que se ha dejado de lado este elemento de evaluación, lo cual es fundamental para poder avanzar con mayor claridad	NA	100%	NA	Considero que los recursos asignados han podido satisfacer una necesidad para una operatividad, sin embargo es necesario contar con una mayor seguridad en materia de tiempos de trabajo, así como poder ampliar al grupo investigador	Considero que limita su desempeño en un 60%
9	Por medio del cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores planteados en las diferentes etapas del proyecto.	Actualmente no tengo conocimiento del plan estratégico.	En el pasado se ha realizado por medio de la sistematización de información, también la recopilación de información generada por otros entes; desconozco el porcentaje.	La comunidad en general puede tener acceso a la información recopilada o visibilizada a través de la página web; desconozco si implementan acciones basadas en ello.	Por lo general ha obtenido un bajo presupuesto, el esfuerzo de colaboradores va más allá pues los recursos son limitados.	Cuenta con investigadores y asistentes que en general tienen mística para trabajar, desconozco algunos de los recursos humanos actuales para el desempeño de la estrategia propuesta. Tal vez sería bueno incorporar más personas con conocimiento en el área de estudio.
10	Se realiza fundamentalmente a través de los informes de cada proyecto mediante los cuales se comparan los objetivos metas e indicadores propuestos frente a lo realizado y los resultados obtenidos.	Es importante aclarar que no hay exactamente un plan estratégico estrictamente como tal en todo el sentido técnico de la palabra. Si ha primado una metodología de trabajo. Dentro del Observatorio se han propuesto diferentes proyectos concretos por etapas y en diferentes períodos y en estos han habido total coherencia entre los objetivos planteados, metas, indicadores y acciones.	Yo diría que en un 60-70%. Hay material que no necesariamente se materializa en documentos,	En el sector académico los estudiantes utilizan la información que publicamos. Algunas empresas e instituciones también lo han hecho. Se sabe porque lo han comentado en	Son absolutamente insuficientes	El recurso humano es bueno, pero la jornada asignada para apoyar el observatorio es insignificante con respecto al volumen de trabajo que hay que realizar.

## Anexo 2. Matriz análisis respuestas colaboradores (Parte 3)

Actor	13. ¿Considera que se requiere de más personal con mayor jornada y de forma permanente?	14. ¿En qué medida los recursos materiales contribuyen al desarrollo de la proyecto?	15. ¿Cuál es la percepción en general acerca del trabajo realizado durante la ejecución del proyecto?	16. ¿Cuáles han sido los principales resultados del ObturCaribe durante su periodo de ejecución?	17. ¿Qué necesidades tiene el ObturCaribe?	18. Considera que el ObturCaribe debe convertirse en un ente permanente –Programa- de la Universidad de Costa Rica?	19. ¿Cuál es la proyección del Observatorio?
1	Por supuesto que sí	Muy poco, en primera instancia no se cuenta con un espacio físico (oficina) idóneo. Además, hace falta más y mejores equipos tecnológicos.	Muy buena! Es un proyecto muy ambicioso, que a pesar de sus limitantes ha obtenido resultados en materia de turismo que quizá ninguna organización ha alcanzado.	Generar información del Caribe en materia de turismo así como generar espacios para la discusión y análisis de esta industria. Además de brindar talleres, charlas y capacitaciones dirigidas al estudiantado y a empresas turísticas.	Presupuesto, espacio físico idóneo, equipo tecnológico, recurso humano especializado en temas de tecnología, más jornadas para los investigadores y personal administrativo.	Claro que sí	Que sea un ente permanente con todas las facilidades. Que tenga injerencia en la toma de decisiones en cuanto a la gestión del turismo en el Caribe.
2	Sí	En gran medida.	Se Realiza una buena y ardua labor.	La vinculación con los actores empresariales e instituciones de la provincia de Limón	El recurso económico es limitado.	Sí	Ser un ente académico que amplíe sus horizontes de investigación.
3	Sin embargo es necesario la incorporación de más personal para que las tareas se realicen de manera más eficaces	Los recursos no contribuyen a un 100% ya que muchos de estos están obsoletos la agilización del trabajo	Es muy eficiente. Permite que conocer más sobre el turismo costarricense y determinar el impacto que este ha tenido en la provincia	Desconozco del tema ya que muchos de los proyectos realizados no son publicados	Muchas. Hace falta más inversión en el proyecto iniciando por el espacio que se brinda.	Sí	Conocer el impacto que tiene el turista sobre la provincia de Limón
4	Quizá no necesariamente mayor personal pero los investigadores con los que cuenta el Observatorio en este momento, al tener mayor tiempo podrían cubrir las necesidades que se presentan a diario.	Son importantes y necesarios a pesar de las limitantes que hay en recurso tecnológico e inmobiliario.	Ha sido un trabajo arduo y que involucra la dedicación y conocimiento de muchas personas puesto que inició como un proyecto de construcción y al día de hoy es un proyecto que cuenta con dos proyectos vinculados a dos trabajos comunales universitarios que de igual manera mantienen vinculación.	Investigación y establecimiento del perfil del turista que visita el Caribe Sur de Costa Rica en tres diferentes periodos. Investigación y reconocimiento del perfil del cruceiro que visita el cantón central de Limón. Ampliación en la base de datos de actividades y empresarios turísticos. Creación y actualización de indicadores. Ubicación geodiferenciada de zonas estratégicas para el turismo. Creación de mapas informativos. Publicación de diferentes resultados consecuentes a investigaciones. Mantenimiento de la página web. Capacitaciones, cursos, simposios y conversatorios dirigidos a estudiantes, académicos, empresarios y empleados públicos relacionados al turismo. Vinculación de proyectos con temáticas de ambiente, vinculación a dos trabajos comunales universitarios que se desarrollan en la Sede. Participación activa en comités de preservación ambiental, actualización y estado actual del turismo en el Caribe.	Necesidades presupuestarias y de recurso humano.	Totalmente, puesto que el Obtur es reconocido tanto a nivel interno como externo por parte de diferentes actores como "institución" que se dedica a la investigación y reproducción de información turística del Caribe. A lo largo de los años el proyecto ha crecido de tal manera que la vinculación de acción social e investigación demuestran que el proyecto debe ser un programa fijo que forme parte de la Sede del Caribe.	Establecerse como un programa y proyectos vinculantes tanto de la UCR como de otras instituciones de la región del Caribe.
5	Definitivamente	Siempre son necesarios	Se realiza un muy buen trabajo ya que el recurso humano siempre está comprometido con la labor, aún teniendo que aportar más tiempo del que se realiza el nombramiento. Los insumos y la información que se elabora a partir del OBTUR es muy valiosa y sería imposible que se pudiera disminuir.	La investigación acerca del Perfil del Turista	Mayor recurso humano, principalmente	Definitivamente	En convertirse en Programa para poseer mayor alcance a distintas poblaciones. Cindy Briceño Mendoza
6	No, considero que se han manejado las tareas y el personal ha sido suficiente, el promedio es de 5-6 estudiantes colaboradores.	Contribuyen moderadamente, pero la falta de varios activos afecta el desempeño, el espacio reducido el entorno laboral.	Un proyecto necesario para la universidad y la zona, con curvas de aprendizaje, sin embargo, hace falta mayor vinculación con los estudiantes dentro de la universidad, pero con mucho potencial de crecimiento y liderazgo para articular iniciativas	Resultados en cuanto investigaciones aún no, aunque participe en el proceso.	Mayor divulgación dentro de la universidad y fuera de ella. Mejores recursos materiales para incrementar el desempeño.	Sí	Es mediana, no porque no se percibe, sino porque se desconoce su razón de ser y el potencial que tiene como ente de impacto a la comunidad universitaria y Limonense.
7	Se debería contar con al menos una persona colaboradora más que esté tiempo completo, que colabore con vistas a instituciones sin tener tan limitado el tiempo y demás tareas que los estudiantes asistentes no pueden realizar.	Contribuyen de una excelente manera, el equipo tecnológico como cámara de fotografías, de video, computadoras, disco duro, teléfono, impresora y otros, para la recopilación de información, coordinación y materializar el trabajo de campo. Sin embargo hay equipo ya muy viejo que entorpece y ralentiza los procesos.	Existe un buen análisis y documentación de información e investigación realizada, cumpliendo con el propósito de dar a conocer estadísticas y datos sobre el movimiento turístico en la provincia de Limón.	Limón recibe mayoritariamente a un turista mochilero, pero que también hace énfasis en la necesidad de eliminar la delincuencia, mejorar infraestructura hotelera, calles, atención y servicio al cliente, además de entre otras cosas, existen grandes focos de contaminación que se deben de eliminar para ofrecer un mejor paisaje.	Necesita de un espacio más adecuado para trabajar en la oficina y que sea seguro para guardar el equipo que utiliza, actualizar los equipos por otros más modernos. Necesita de menos recortes de presupuesto para culminar con éxito las investigaciones. Necesita de una capacitación general a todos los colaboradores y asistentes en donde se de a conocer las estrategias, objetivos y metas que el Obtur posee para que todos sigan la misma línea.	Sí, debe ser un ente permanente e importante de investigación y ojalá de acción.	Brindar información importante relacionada a la provincia, principalmente de los aspectos turísticos y ser una referencia de confianza para todos los entes.
8	Sí	Son fundamentales para poder operativizar y ejecutar el trabajo, así como la sistematización y procesamiento de información	Considero que es un trabajo pionero, único y fundamental para el desarrollo de la provincia de Limón	Investigaciones de base sobre la situación turística del Caribe sur, capacitación y actualización docente y estudiantil en temas de turismo a través de cooperación internacional (invitados), generación de intercambios y vinculación de actores a nivel del Caribe central y sur	Publicar los resultados de las investigaciones, contar con más personal de investigación, replantear la estrategia de autoevaluación a través del ciclo de la mejora continua	Sí	Ser un programa dentro de la Sede del Caribe que logre abarcar las tres áreas sustantivas del quehacer universitario, acción social, investigación y docencia
9	Tal vez con mayor jornada, en su mayoría son 1/4TC lo cual es muy poco y es menos atractivo ya que cualquier colaborador de una institución o empresa requiere de mayor estabilidad para justificar mayor compromiso.	Los recursos como computadoras y equipo de oficina en su mayoría son pertinentes y está bien equipado, pero carece de espacio físico suficiente e independiente; por ser un proyecto de investigación normalmente estos no tienen espacio físico, pero si se encuentra en miras a ser un programa continuo debería contar con mejor espacio físico y un aire acondicionado especialmente que hablamos de una zona de clima caliente.	Se trabaja con mucha mística y amor, se busca mejorar siempre, se indaga a los participantes sobre la situación del turismo en la actualidad.	La búsqueda de ejecución de actividades que respondieran a los objetivos, metas e indicadores propuestos.	Jornadas atractivas para investigadores que le pudieran dedicar más tiempo al proyecto, espacio físico independiente, continuar coordinando con personas vinculadas al área.	Sí.	NA
10	Absolutamente necesario	Los recursos materiales también son bastante limitados e insuficientes, pero se buscan estrategias para poder compensar esta falencia, como por ejemplo haciendo parte de la investigación de campo con estudiantes de TCU.	Para los limitados recursos con los que se ha contado, considero que el trabajo ha sido bueno,	Lograr hacer investigaciones de campo en el tema de residuos sólidos, sobre el perfil del turista, realizar capacitaciones y sacar algunas series históricas e indicadores, así como convertirse en un centro de reflexión y discusión de la actividad turística y los temas relacionados directa e indirectamente con ella.	Requiere en primer lugar convertirse en un ente permanente y contar con personal permanente a tiempo completo, así como un espacio físico adecuado. Hay otras necesidades como software y equipo, esto último en definitiva es más factible conseguir.	Totalmente. Creo que debería ser un espacio permanente	Su proyección dependerá del apoyo que le den las autoridades. En estos momentos ya es un referente obligado en el tema turismo de la región Caribe. La proyección puede ser mayúscula si hay respaldo institucional y local.

### 13.3 Anexo 3: Preguntas cuestionario en línea para actores

#### ***Preguntas de cuestionario en línea para actores***

1.Nombre de la institución/empresa/persona

2. ¿Conoce qué es el Observatorio de Turismo Sostenible del Caribe de CR-OBTURCARIBE-?

2.1. Si su respuesta fue "Sí", explique brevemente ¿qué es?

3. ¿Qué tipo de vinculación tiene usted/empresa/institución con el OBTURCARIBE?

4. ¿Cómo inició esta vinculación?

5. ¿Desde qué periodo (año) se encuentra en vinculación?

6. ¿Conoce los objetivos o estrategia del OBTURCARIBE?

6.1. Si su respuesta fue "Sí", explique brevemente su respuesta

6.2. Si su respuesta fue "No", ¿cuál cree que es la razón de su desconocimiento?

7. ¿Durante estos periodos de vinculación, cree que las estrategias (actividades, reuniones, convocatorias u otras) del OBTURCARIBE se han ajustado de alguna manera a las necesidades de la actividad turística de la provincia de Limón?

7.1. Si su respuesta fue "No", indique ¿Qué cree que le haga falta implementar al OBTURCARIBE para ser eficaz en relación a las necesidades actuales de la región?

8. ¿Cree que el OBTURCARIBE ha valorado las necesidades reales de la zona para la ejecución adecuada del proyecto?

9. ¿Cree que se le ha tomado en cuenta a usted/empresa/institución en la construcción de las estrategias del OBTURCARIBE para el desarrollo y conocimiento de la actividad turística en Limón?

9.1. Si su respuesta fue "Sí", indique ¿cómo se le ha tomado en cuenta?

9.2. Si su respuesta fue "No", indique ¿qué hace falta?

10. ¿Conoce si el OBTURCARIBE realiza alguna de las siguientes actividades? Seleccione aquellas que conozca o amplíe si fuera necesario.

10.1. Si seleccionó "Otras", mencione cuáles:

11. ¿Ha participado en alguna de las actividades anteriores?

11.1 Si su respuesta fue "Sí", indique de cuales actividades ha participado y qué le han parecido

12. ¿Cómo se enteró de estas actividades?

13. ¿Conoce si el OBTURCARIBE realiza o tiene alguno de los siguientes productos académicos? Seleccione aquellos que conozca

13.1. Si seleccionó "Otros", mencione cuáles otros

14. ¿Ha utilizado alguno de estos productos académicos?

14.1. Si su respuesta fue "Sí", indique para qué objetivo los ha utilizado

15. ¿Cree que los resultados, actividades y/o productos académicos generadas por el OBTURCARIBE le han sido útiles a usted/empresa/institución para el desarrollo de acciones y toma de decisiones?

15.1. Si su respuesta fue "Sí", indique de qué manera han sido útiles

15.2. Si su respuesta fue "No", indique el por qué

16. ¿Ha implementado acciones basadas en los resultados y/o recomendaciones del OBTURCARIBE?

17. ¿Considera al OBTURCARIBE como un ente académico de referencia en el tema de Turismo?

17.1. Si su respuesta fue "No", indique el por qué considera al OBTURCARIBE como un ente académico de referencia.

18. ¿Considera que el OBTURCARIBE debe de convertirse en un ente permanente –Programa-de la Universidad de Costa Rica? Si su respuesta fue "Sí", indique el ¿por qué? Si su respuesta fue "No", indique el ¿por qué?

19. ¿Qué recomendación/es daría al OBTURCARIBE para fortalecer sus estrategias de trabajo?

### 13.4 Anexo 4: Protocolo de evaluabilidad

Determinación de la evaluabilidad de la intervención en relación con la calidad del diagnóstico (problemas, población objetivo y contexto operativo) son las siguientes:

DEFINICIÓN DE PROBLEMAS						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención? <sup>a)</sup>			X			Se han realizado conversaciones con el equipo del Observatorio de turismo, donde se han puntualizado problemáticas, mismas que fueron utilizadas para el planteamiento del objeto e interrogantes de evaluación. Sin embargo, es necesario realizar una validación de las mismas.
¿Se ha recogido el diagnóstico en el documento programático de la intervención?						
¿Se identifican claramente los problemas y necesidades en el diagnóstico?			X			
¿Están cuantificados o son medibles?				X		Los problemas que se identifican tienen que ver con los procesos del Observatorio y los alcances de los resultados, por lo que resultan medibles en términos del alcance que se ha obtenido hasta el momento.
¿Se han definido indicadores que permitan establecer la situación de partida (línea de base) para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados?				X		Se han elaborado indicadores de línea base para su valoración. Sin embargo, es necesaria una revisión de los mismos tanto por parte del evaluador como de los actores involucrados.
¿Se han identificado las causas de los problemas?				X		Se elaboró un árbol de problemas con el fin de esclarecer estas interrogantes.
¿Se ha acotado la cobertura de la intervención? Es decir, ¿se han definido las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención?			X			Se tiene una propuesta inicial del alcance, sin embargo, aún no se encuentra 100% definida. Mi duda en este punto sería a cuáles actores debo incluir en la evaluación, sería apropiado incluir actores desinteresados o con poco poder decisión en la evaluación.
¿Se ha hecho un análisis de los elementos relevantes del contexto operativo en el que se desarrolla la intervención?				X		Se ha revisado y explicado tanto la estructura institucional del Observatorio, como la organizacional a lo interno del proyecto. es posible que se pueda reforzar este análisis.
¿Se ha explicitado a quiénes afectan los problemas detectados de manera adecuada? Es decir, ¿se ha definido la población objetivo? <sup>b)</sup>				X		Existe una predefinición del problema donde se han identificado estos actores.
<b>PROMEDIO</b>	<b>58,3%</b>					

Determinar la evaluabilidad de la intervención en relación con la definición de los objetivos:

Definición de objetivos (para los diferentes niveles de objetivos)						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención?				X		Como una primera propuesta ya se encuentra elaborado el diseño evaluativo –tentativo–, en el cual se han definido una serie de objetivos, con sus respectivas interrogantes, y además se realizó una operacionalización de ese diseño, de manera que se pudiera visualizar de qué manera se quiere llegar a esos objetivos, bajo qué criterios y medidas se quieren analizar. Es necesario una revisión para su aprobación definitiva. Me queda duda si este diseño evaluativo debe ser validado por el cliente de evaluación, en este caso la coordinación del proyecto ObturCaribe.
¿Son claros? ¿Podría alguien que lee el objetivo, con o sin conocimiento de la intervención pública que se trate, saber cuál es el fin o propósito del mismo?				X		
¿Son concisos? ¿Expresan con exactitud y brevedad los resultados o fines que pretenden?				X		
¿Están cuantificados o son medibles o valorables?				X		
¿Responden los objetivos de la intervención a las necesidades y problemas detectados? <sup>c)</sup>				X		
¿Se ha definido el horizonte temporal en el que se pretenden alcanzar los objetivos?				X		
<b>PROMEDIO</b>	<b>75%</b>					

Determinar la evaluabilidad de la intervención en relación con la coherencia interna de la intervención:

Coherencia interna						Observaciones
	0%	25%	50%	75%	100%	
¿Se han establecido distintos niveles de objetivos?				X		Se han propuesto un objetivo general y objetivos específicos de acuerdo a las problemáticas y necesidades identificadas.
¿La jerarquía de objetivos responde a relaciones causa-efecto lógicas?				X		
¿Son coherentes los objetivos entre sí? Es decir, ¿la consecución de los objetivos de un nivel (por ejemplo, objetivos específicos) implica o puede implicar con bastante probabilidad el logro del objetivo del nivel superior de planificación (por ejemplo, objetivo final)?				X		
¿Se han concretado los objetivos en propuestas de actuación (actividades, acciones)? <sup>e)</sup>	X					Los objetivos al menos en su redacción no explicitan acciones específicas u actividades a realizar.
¿Son estas propuestas de actuación claras?	X					
¿Son concisas?	X					
¿Concretan un compromiso de acción?	X					
¿Son constatables, es decir, se pueden medir o valorar?	X					
¿Existe coherencia entre las actuaciones propuestas y los objetivos? Es decir, la puesta en marcha de las actividades ¿implica o puede implicar con bastante probabilidad el logro de los objetivos planteados?	X					
¿Se han asignado responsabilidades y presupuesto en relación con la aplicación de las actuaciones?	X					
<b>PROMEDIO</b>		<b>22,5%</b>				



Determinar la evaluabilidad de la intervención en relación con la calidad del sistema de información:

Sistema de información						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Existe información suficiente sobre los aspectos de la intervención a evaluar que pueda suministrarse para la evaluación?					X	
¿Se ha definido algún procedimiento para la recogida de información sobre la intervención?				X		En el diseño evaluativo se encuentra la propuesta para la recogida de información.
¿Es fiable, eficaz, ágil y no muy costoso?					X	
¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades?				X		Los indicadores están propuestos, deben verificarse.
¿Son relevantes los indicadores para la intervención?				X		
¿Son relevantes los indicadores para responder a las preguntas de evaluación que se han pensado?				X		
¿Hacen referencia a los objetivos definidos?				X		
¿Hacen referencia a las actividades definidas?				X		
¿Son los indicadores fiables?				X		
¿Son los indicadores fáciles de obtener?				X		
¿Son fáciles de interpretar?				X		
¿Se ha definido cuándo se debe recoger la información de cada indicador?			X			No hay un cronograma aún.
¿Se han asignado recursos suficientes (financieros, materiales y humanos) para llevar a cabo el seguimiento?		X				Esto aún no se encuentra definido, se ha conversado sobre algunas posibilidades de apoyo.
<b>PROMEDIO</b>	<b>73%</b>					

Determinar la evaluabilidad de la intervención en relación con la definición de los propósitos de la evaluación:

<b>Propósitos de la evaluación posterior</b>						
	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se han definido los propósitos de la evaluación?					<b>X</b>	
¿Se han definido las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta?					<b>X</b>	
¿Se ha identificado a los actores implicados en la intervención?					<b>X</b>	
¿Se ha realizado un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación?				<b>X</b>		Debe revisarse
En la formulación de preguntas de evaluación ¿se ha tenido en cuenta o se tendrán en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención?					<b>X</b>	
¿Se han acotado las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que van a ser consideradas en la evaluación?				<b>X</b>		Debe revisarse
¿Perciben los actores implicados en la intervención la utilidad de la evaluación?			<b>X</b>			Hasta el momento, de los actores identificados en la propuesta de evaluación, sólo la coordinación del proyecto está enterada, otros actores públicos y privados aún no se han enterado. Esto va en línea en lo que comenté en un cuadro anterior, que aún no estoy seguro qué actores deberán ser parte de la evaluación (si tengo claro que será toda la coordinación del Obtur y otras jefaturas a nivel del aUCR).
¿Se utilizará la información que suministre la evaluación?					<b>X</b>	De acuerdo a las comunicaciones que se han realizado, la evaluación será utilizada para la mejora del proyecto.
¿Podría la evaluación, si así se concluye, influir en la intervención?					<b>X</b>	
¿Se difundirán los resultados de la evaluación, especialmente entre las organizaciones y entidades implicadas?					<b>X</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>90%</b>					

Determinar la evaluación de la intervención en relación con los recursos destinados a la evaluación:

Recursos destinados a la evaluación						
	0%	25%	50%	75%	100%	Observaciones
¿Es el presupuesto adecuado para llevar a cabo la evaluación? Es decir, ¿es el presupuesto disponible un factor que puede limitar la evaluación?					X	
¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo? En definitiva, ¿es el tiempo disponible un factor que puede limitar la evaluación?	X					En este momento aún no hay cronograma definido de duración de la evaluación.
En caso de optar por realizar una evaluación interna, ¿son los recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación?					X	
¿Cuándo se espera recibir los productos de la evaluación? ¿Estarán a tiempo para que puedan mejorar la intervención?	X					En este momento aún no hay cronograma definido de duración de la evaluación.
¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?	X					En este momento aún no hay cronograma definido de duración de la evaluación y/o seguimiento de las recomendaciones.
<b>PROMEDIO</b>	<b>40%</b>					

Determinar la evaluabilidad de la intervención en relación con la implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y la evaluación:

<b>Implicación en la evaluación</b>						
	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>Observaciones</b>
¿Hasta qué punto estarán implicados los agentes clave?			<b>X</b>			
¿Existe una actitud favorable hacia la evaluación en el personal técnico, gestores y políticos?					<b>X</b>	
¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?				<b>X</b>		No se han identificado aún como tal, hasta el momento no se vislumbra esta situación.
¿Se facilitará al equipo de evaluación el acceso a toda la información y documentación relevante de la intervención, y a los agentes e informantes clave que deban participar en entrevistas, grupos de discusión o cualquier otra técnica de recopilación de información?					<b>X</b>	
¿Se facilitarán los canales de comunicación más adecuados para que el equipo de evaluación recopile la información necesaria?					<b>X</b>	
¿Se facilitará la participación de los “actores implicados” en el desarrollo de la evaluación?					<b>X</b>	
¿Existe o existirá un clima favorable de cooperación entre personas y entidades evaluadoras y evaluadas?				<b>X</b>		Al menos esto se pretende realizar.
¿Se tiene experiencia previa en el diseño, gestión o coordinación de una evaluación?	<b>X</b>					No se tiene experiencia.
¿Tiene el equipo encargado de gestionar la intervención, formación específica en evaluación?, ¿y en la materia objeto de la evaluación?				<b>X</b>		
¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento al desarrollo de la evaluación?					<b>X</b>	
¿Se van a asignar responsabilidades en relación con la ejecución, validación y control de calidad de las evaluaciones a realizar?					<b>X</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>79,5%</b>					

## 13.5 Anexo 5. Reporte histórico presupuestario (Solicitado – Asignado)

	2016					2017			2018				
	Solicitado ObturCaribe <sup>17</sup>	Asignado	Ampliaciones	Disminuciones	Ejecutado	Solicitado ObturCaribe	Asignado	Ejecutado	Solicitado ObturCaribe	Asignado	Ampliaciones	Disminuciones	Ejecutado
Servicios de desarrollo de sistemas informáticos	€300 000	-	€300 000	-	€300 000	-	-	-	€500 000	€300 000	-	-	-
Impresión, encuadernación y otros	€700 000	-	-	-	-	€400 000	€150 000	€150 000	€700 000	-	-	-	-
Otros servicios de gestión y apoyo	-	€300 000	-	€300 000	-	€500 000	€300 000	€300 000	-	-	-	-	-
Actividades de capacitación	€300 000	-	-	-	-	€400 000	-	-	€300 000	-	-	-	-
Transporte dentro del país	-	-	€24 840	-	€18 500	-	-	-	-	-	€21 000	-	-
Viáticos dentro del país	€200 000	€200 000		€24 840	€113 550	€200 000	€50 000	€47 600	€200 000	€75 000	€20 000	€21 250	€73 750
Alimentos y bebidas	€100 000	€100 000	€2 050	-	€102 050	€200 000	€125 000	€125 000	€150 000	€125 000	-	€30 750	€94 250
Útiles y materiales de oficina	€50 000	€20 000	-	€2 050	-	€50 000	-	-	€50 000	-	-	-	-
Productos de papel, cartón e impresos	€75 000	-	-	-	-	-	-	-	€75 000	€20 000	-	€20 000	-
Al sector privado	€400 000	€200 000	€400 000	-	€600 000	€600 000	€200 000	€200 000	€1 500 000	€300 000	€17 208	-	€317 208
<b>Totales</b>	<b>€2 125 000</b>	<b>€820 000</b>	<b>€726 890</b>	<b>€326 890</b>	<b>€1 134 100</b>	<b>€2 350 000</b>	<b>€825 000</b>	<b>€822 600</b>	<b>€3 475 000</b>	<b>€820 000</b>	<b>€58 208</b>	<b>€72 000</b>	<b>€485 208</b>

Fuente: reportes presupuestario ObturCaribe, 2018

<sup>17</sup> Formulación Plan presupuesto presentado por la coordinación del proyecto.